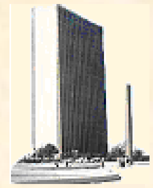
جامعة منتـــوري - قسنطينة -
كليــــة الآداب والعلـــوم الإنسانيــــــة
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم
بعنوان

الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية

- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا -

إعداد الطالب:
-بوبكرمنصور

إشراف الدكتورة:
- بوشلالق نادية

{السنة الجامعية: **2006-2007**}

شكر M

الشكر الله تعالى-اولا- على ما من به علي من نعمة التوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة نادية بوشلالق على اهتمامها الجاد، وإخلاصها في العمل ،وروحها العلمية العالية.ما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل لوكيا الهاشمي الذي كانت بصماته واضحة في تكويني ،واختياري لموضوع البحث. شكر خاص إلى أخي محمد السعيد أخي بحري، و إلى صديقي الوفي لزهر على الدعم المعنوي والمادي طيلة فترة إعداد البحث ، ووافر الشكر إلى كل الذين قدموا لي يد العون:

- الأستاذ أبي ميلود عبد الفتاح لمساعدته لي في المعالجة الإحصائية بواسطة S.P.S.S.

- الأستاذ بشير خلف الذي ساعدني في عملية الترشيد اللغوي لمضمون البحث. والأستاذة بوديار نورة والأستاذ أحفيظ فوزي على مساعدتهما لي في عملية الترجمة.

- زميلي مراد خلاصي، الأستاذ مكي الدراجي، الدكتور العيس،،بوبكر جمال، عبد جواد جمال،الأساتذة المحكمين من جامعة قسنطينة، جامعة ورقلة.والمركز الجامعي بالوادي.

- المسئولون والموظفون بالمدريات التي مثلت عينة البحث.
- أعضاء نادي ابن سينا للإرشاد النفسي والاجتماعي بالوادي.
- زملائي بمديرية الثقافة لولاية الوادي ،ودار الثقافة الوادي.

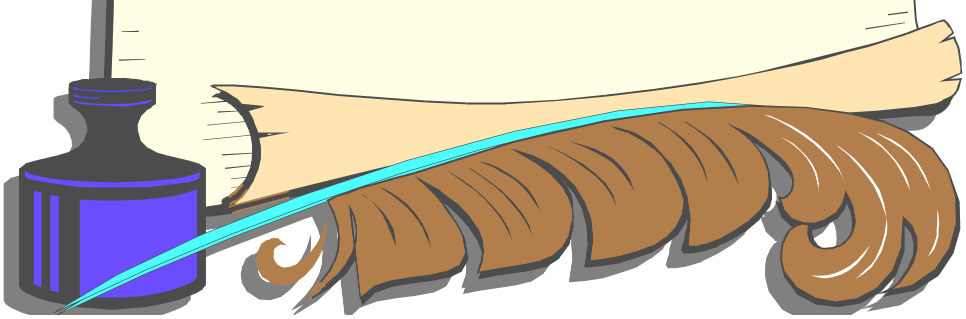
M الإهداء

- إلى من اقترن برهما بعبادة الله..والدي الكريمين.
- إلى أرواح من افتقدتهم يوما رحمهم الله وأسكنهم جنته
- إلى عمري.. زوجتي الغالية، وربيع فؤادي.. أولادي الأعزاء
- إلى كل الأهل و الأقارب.. مصدر فخري واعتزازي.
- إلى جميع الأحبة، الذين أخذوا مساحة في قلبي.
- إلى وطني الغالي.. الانتماء، والعطاء ألا محدود.

أهديهم جميعا ثمرة هذا الجهد المتواضع

بسم الله الرحمان الرحيم

(أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا أهوائهم)(محمد:14)



فهرس الموضوعات

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

فهرس الجداول

فهرس الجداول - تابع -

فهرس الأشكال

المقدمة

لقد شهدت الدراسات العلمية في مجال علم النفس العمل والتنظيم،تطورا ملحوظا، وذلك بسبب المحاولات الحثيثة للباحثين.لإيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة،داخل المنظمات.كما كان للتراكم المعرفي في النفس،وعلم الاجتماع،وعلم الإدارة،إسهامات كبيرة في مستوى النتائج الجد متقدمة لهذه الأبحاث.

ولعل آخر الأطروحات الحديثة في دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات.هو تناول هذا الأخير من حيث بعده الثقافي،الذي ينطلق من الافتراض بأن الظواهر السلوكية والعقلية للكائن البشري،ما هي إلا كيانات تخلقها اللغة والأساطير والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد.ومن ثم توقع اختلاف هذه الظواهر السلوكية والكيانات العقلية باختلاف الأطر الثقافية التي تكونت فيها.

والباحث إذ تناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي،داخل أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية.فهو يسعى من خلال تبني هذا الاتجاه -النفس – ثقافي- إلى استثمار ما توصلت إليه الدراسات الميدانية،للعديد من الباحثين،وكذا كتابات العلماء في مجال الثقافة التنظيمية.بغية دراسة إحدى أهم المشكلات المطروحة في عالم المنظمات والمتمثلة فيما أصطلح على تسميته (سوء السلوك تنظيمي).الذي بات مع التطور المتسارع لأساليب وبيئة العمل الحديث،الشغل الشاغل للمدريين وأصحاب هذه المنظمات.الذين يطمحون إلى الوصول وتحقيق منظمات خالية من سوء السلوك.

ولأن موضوع البحث يتصف بالشمولية و المظلية،فهو ينطوي على مغامرة محفوفة بمخاطر عدم التحكم في أبعاده المتشعبة والمتداخلة في ذات الوقت،فقد جاء هذا البحث كمحاولة علمية تم من خلالها تناول هذا الموضوع وفق الخطوات المعهودة في مثل هذه البحوث.وقد تضمنت هذه الخطوات ثلاثة محاور أساسية،آثر الباحث التعبير عنها بواسطة الإجابة على الأسئلة التالية:

1-ماذا عملت؟

تتضمن تقديم لمشكلة البحث،واعتباراتها،بالإضافة إلى الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمفاهيم ذات الصلة بالموضوع (الثقافة التنظيمية سوء السلوك التنظيمي والإدارة العمومية)

2- كيف عملت؟

وتتضمن هذه الخطوة شرح لمختلف الإجراءات المنهجية،التي اعتمدها الباحث في دراسته الميدانية،والمتضمنة في الأساس منهج الدراسة،وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة،والأساليب الاحصائية، المستخدمة في معالجة البيانات.

3- إلى ماذا توصلت؟

وفي هذه الخطوة عرض لنتائج الدراسة،بالإضافة إلى مناقشة وتحليل هذه النتائج في ضوء الفرضيات.ليخلص الباحث الأخير إلى محاولة توضيح مدى تمكن هذه الدراسة من الإجابة على التساؤلات المطروحة،وبالتالي تقديم مجموعة من التوصيات التي تفيد في تقدم مستوى السلوك التنظيمي،داخل أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

تقديم موضوع البحث

1 - مشكلة البحث

2 - تساؤلات البحث

3 - أهمية البحث

4 - أهداف البحث

5 - دوافع اختيار موضوع البحث

6 - فرضيات البحث

7- التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث

8- صعوبات البحث

1 - مشكلة البحث:

يعد سلوك الفرد داخل التنظيم بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا التنظيم ، ومصدر الحركة فيه،كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمـــة،وأن أي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم يعتمد بالضرورة على فهم شامل،ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة،وخصـــائص المنظمـــة الوظيفيـــة ، والتنظيمية ، والثقافية من جهة أخرى.وضمن هذا الإطار يرى هيتشيسن Hutchison أن الهدف الأساسيَّ من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركـــة التـــي توجـــه السلوك الإنساني، وتدفعه في مسارات معينة، سواء كانت هذه القوى مرتبطة بـــالنواحي الشخصية للفرد، أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به(**سلمان،2005 ص:16**).

وتعد الثقافة التنظيمية الإطارَ الذي يحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم كونها تمثـــل "الفلسفات،المفاهيم،والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والتوقعات،والاتجاهات،والمعـــايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة ، والمشتركة بـــين العـــاملين "(**فســـيزلاقي و ولاس 1992، ص:458**).وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي للفـــرد الفرصـــة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية،وتدعم وحدته النفسية (**بوياية،2004 ص:06**) وتجعل سلوكه ينسجم والأهداف العامة للتنظيم.

إن مصطلح السلوك التنظيمي الذي يشير إلى سلوك الفرد داخل التنظيم، والمحـــدد بأطر الثقافة التنظيمية،رسخ تصورا نظريا يفترض أن سلوك الأفراد في ميـــدان العمـــل متطابق مع قواعد ومتطلبات الواجبات الوظيفية.ويعتقد بعض الباحثين(**أكرويد و طومبسون 2002**)أن وجهة النظر هذه تشبه..."بطريقة غريبة أفكارًا عامةً عن السلوك، عندما يقـــال لشخص ما (أضبط تصرفاتك) تحمل هده العبارة في طياتها كما لو أن السلوك هـــو مـــا يطلب منا فعله." إلا أن هذه النظرة الإيجابية للسلوك الإنساني داخـــل العمـــل والمبنيـــة على الافتراض بأن الفرد مدفوع إلى أهداف إيجابية،باعتباره كائنا يحكـــم عقله،ويســـعى إلى تحقيق الانسجام مع قيم وضوابط ، ومعايير التنظيم الذي ينتمي إليه،تقابلها وجهة نظر

ثانية، يمكن اعتبارها أنها تمثل الوجه الآخر للسلوك التنظيمي،وهي نظرة ذات بُعدٍ واقعي ترى أن الأفراد العاملون عادة يلجئون في تفاعلهم مع القواعد التنظيميـــة إلـــى اســـتخدام مختلف الحيل، والألاعيب الممكنة للالتفاف حول هذه الضوابط.ويؤخذ بعـــين الاعتبـــار أن الأفراد يرون أن تصرفهم بالطريقة المناسبة للموقف الذي يوجدون فيه هـــو الحالـــة الطبيعية للسلوك،بغض النظر عن مدى تطابق هـــذا الســـلوك مـــع معـــايير تنظيميـــة، وكل المحاولات الجادة المبذولة من طرف الإدارة لتحقيق ذلك الافتراض الخاص بتطابق السلوك الفعلي للعاملين،والسلوك المتوقع منهم ؛ تعتبر محاولات محدودة جدا لسبب بسيط هو أن العمال يسعون دائما إلى ابتكار أشكال جديدة من سوء السلوك تخرج عـــن إطـــار المراقبة الإدارية،وتكون أقل إذعانا لقيـــود الإدارة (**أكرويـــد و طومبســـون،2002،المرجـــع السابق،ص17-16**).

ضمن هذا التحليل يمكن الوقوف على قراءة أخرى لحقيقة السلوك الإنساني داخـــل العمل مفادها أن للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها:البعد الخاص بالقيادة الذي يمثـــل طبيعـــة القيادة الإدارية في المنظمة،من حيث إدراك دور الإدارة،ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية في مختلف جوانبها،والبعد الخاص بالهيكل التنظيمي الذي يعكس ثقافة خطوط الاتصالات، وأنماطها،وطريقة عمل الأفراد،وقيامهم بـــأدوارهم.والبعـــد الخـــاص بظـــروف العمـــل والذي يشمل الظروف المادية،والمعنوية السائدة في محيط المنظمة،على اعتبار أن هـــذه الظروف تعد أحد العناصر الأساسية المكونة للثقافة التي تعكس هوية التنظيم.

في هذا البحث يسعى الباحث إلـــى معرفـــة العلاقـــة بـــين الثقافـــة التنظيميـــة من جهة،وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعيـــة ، أو غيـــر واعيـــة من جهة أخرى.وذلك من خلال تحليل أبعاد كلا المتغيرين انطلاقا من الافتـــراض بـــأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي توجه سلوك العاملين نحو مسارات معينة؛ بمعنى آخر قد تدفع بهؤلاء الأفراد إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب مـــنهم تنظيميـــا وأخلاقيا.كما نشير إلى أنه خلال مرحلة تحليل وتفسير المعطيات ،والبيانـــات التـــي يـــتم

رصدها ميدانيا من بعض الإدارات العمومية الجزائرية بولاية الوادي والتي تمثل الأجهزة الخارجية للدولة،سيتم اعتماد رؤية تحليلية ونفس- ثقافية.

ولأن أشكال سوء السلوك التنظيمي كثيرة جدا ومتعددة، فإن الباحث سيحاول كذلك تناولها من خلال أبعاد محددة يتعلق بعضها بأشكال تقليدية مثل الغياب ، وهدر الوقت، والتخريب ، وأتلاف المنتج ، وأشكال أخرى من سوء السلوك التنظيمي يعتقد أنها أكثر أهمية وخطورة في ميدان العمل الحديث بالمؤسسات الإدارية ؛ ذلك أن هذه الأشكال من سوء السلوك لا تزال لها إمكانية عدم الخضوع لضوابط ، وقيم المراقبة الإدارية، فهي زئبقية الحركة.

إن بعض الأشكال من سوء السلوك مثل:التظاهر بالعمل،المضايقة، التهريج، السخرية،التحرش الجنسي،والتظاهر بالقيم الدينية تشبه–رمزيا– الكهرباء التي لا ندركها بكيفية مباشرة من خلال لون ما،أو رائحة معينة،ولكننا نخبرها–فقط-بواسطة نتائجها المتمثلة في ضوء المصباح ، أو دوران الآلة.وكذلك هذه النماذج من سوء السلوك التنظيمي،قد لا ترتبط في بداية الأمر بأي معْنًى لسوء السلوك،لكن الأكيد أن المسئولين في الإدارة كثيرا ما يجدون أنفسهم في مواجهة النتائج السلبية لهذه السلوكات،والتي تتعدى إحداث مشكلات في الجانب العلائقي في المؤسسة،إلى إرباك سير العملية الإدارية برمتها.

في هذا الإطار نجد أن العديد من الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث، قد تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، فالدراسة التي قام بها دي طوماسو (Di tomaso 1982) ترى أن التحرش الجنسي مجرد مظهر واحد من مجموعة واسعة من ألاعيب السلطة في أماكن العمل،والتي يمارسها الرجال كأفراد،أو جماعات ،والتي تجعل حياة المرأة غير مريحة، ويحولها إلى تابع. وقد أظهرت النتائج أن معظم العاملات اللواتي يتعرضن للتحرش هن من غير المتزوجات،وصغيرات السن،والموظفات بصفة مؤقتة.لقد وضعت هذه الدراسة الأبعاد السلوكية لهذا النموذج من سوء السلوك في أماكن العمل ،والظروف التي يتعزز فيها.التي ترتبط في مجملها بالقيم السائدة في المؤسسة.

وعن تأثير الثقافة التنظيمية كأداة قوية للإدماج الإيديولوجي، نجد الدراسة التي قام بها كارول راي (**carol ray 1986**) التي تفترض الانتقال من الرقابة البيروقراطية داخل الشركات،والقائمة على المغالاة في تقسيم العمل، والتنظيم اللائحي المغلق للسلوك طبقا للقواعد إلى الرقابة الإنسانية التي تهتم بمهام العمل، والإشراف التدعيمي الذي يمنح الموظفين فرصًا أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات، بتحسين أدائهم ، وظروف عملهم. وعن طريق نظام الرقابة الإنسانية تصل المؤسسات إلى المرحلة الأخيرة والتي تكون فيها الرقابة على ثقافة المنظمة ككل.(**أكرويد و طومسون،2002 المرجع السابق،ص 192**).

حيث تصبح مخالفة رموز الثقافة هي أساس الانضباط الأخلاقي في محيط العمل بمعنى آخر معالجة أعمق لمشكلات سوء السلوك،أين يكون سلوك الالتزام نابعا من البناء السيكوثقافي للفرد.وليس مجرد استجابة للوائح تنظيمية، تولد بدورها آلية للمقاومة في شكل نماذج جديدة لعدم الانضباط،أي نماذج مبتكرة من سوء سلوك تنظيمي.

دراسة أخرى لفوكولت(Foucault) تشير إلى العلاقة بين السلطة باعتبارها تمثل إحدى أبعاد الثقافة التنظيمية ، والمقاومة التي تمثل التفسير السيكولوجي لسوء السلوك.خلصت هذه الدراسة إلى أن السلطة منتجة للمقاومة في جميع المستويات التنظيمية،وأن السلطة من جهة أخرى تعزز من خلال التفاعل موضوعات التمرد.

نجد في هذه الدراسة إشارة قوية إلى الآلية التي يمكن أن يفهم من خلالها سوء السلوك داخل المنظمة باعتباره رد فعل لضغوط سلطة نظام اللوائح والتعليمات.(**أكرويد و طومسون،2002 المرجع السابق،ص 197**).

من جهة أخرى نجد دراسة(سناء إبراهيم جميل 1986) حول أثر القيم الاجتماعية الثقافية على سلوك العاملين ، والتي تناولت دراسة أثر انتماء الفرد المصري داخل المؤسسة على سلوكه وأدائه،حيث وجهت أسئلة إلى مجموعة من العاملين في مراكز قيادية متنوعة بلغ عددهم 65 فردا؛في مؤسسات مختلفة تمثل قطاعات الغزل والنسيج، والحديد،والصلب،والبترول عن سلوك العاملين داخل العمل الذي يوضح عدم انتمائهم.ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أنواعا عديدة من السلوكات السلبية التي تؤثر بصورة

خطيرة على العمل نذكر منها: اللامبالاة ، والسلبية ، والتهرب من مواجهة المشاكل من طرف المشرفين،التغاضي عن الباطل ، والتمركز حول الذات الانتهازية ، عدم إتقان،(**الهيتي،2005**) العمل،التظاهر بالعمل ، وسلوك التظاهر بالقيم الدينية؛أي عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال. وقد أرجع الباحث هذه الأشكال من سوء السلوك (مؤشرات عدم الانتماء) إلى القيم السلبية التي سادت مؤسسات العمل في المجتمع العربي بوجه عام مثل(و أحنا مالنا..طبص تخطاك..تشغل كثير تغلط.. الدنيا مع الواقف..الخ)

وتأتي دراسة عبد الرحمان هيجان سنة1992 حول أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين،الهيئة الملكية للجبيل وينبع،وشركة سابك.شملت الدراسة 62 مديرا ومشرفا،واعتمد فيها على مقياس القيم التنظيمية الذي أعده فرنسيس و ودكوك، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن قيم المديرين تمثل عاملا رئيسيا في تشكيل ثقافة المنظمة.(**الهيجان،1992**) نقلا عن (**الشاوي،2005،ص76**).

في نفس الاتجاه الذي يتناول الثقافة التنظيمية،نجد-كذلك-دراسة جمال الدين الخازندار 1993 حول تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كل من كوريا واليابان،والولايات المتحدة.ومن خلال اعتماد المنهج المقارن في دراسة الأنظمة الإدارية لهذه الدول،وتوضيح الفروق بينها في الممارسة الإدارية انطلاقا من الفروق في الهويات، والقيم الثقافية لتلك المجتمعات.وقد توصلت الدراسة إلى أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل لا ينفصل عن الهوية الثقافية للأمة،كما بينت الدراسة أن النظام الإداري الياباني والكوري يتميز بالتأكيد على الولاء؛ في حين أن الإدارة الأمريكية تؤكد على الربحية،والفردية،والمنافسة.(**الخزندار،1994**) نقلا عن (**الشاوي،2005،المرجع السابق ص78**).

كما يمكن إدراج الدراسة التي قام بها محمد بن غالب العوفي حول علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية ضمن

الدراسات التي تدعم رؤية وتصور الباحث وتحديده لمشكلة هذا البحث.فالدراسة شملت 167 موظفا وكانت تهدف إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ، والالتزام التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

إن أهمّ القيم التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي (العدل،والكفاءة، وفرق العمل) **(العوفي،2005)** نقلا عن **(الشاوي،2005،المرجع السابق ص88).**

يتضح من خلال نماذج الدراسات التي تم عرضها أن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطا وثيقا بأطر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم.ذلك أن جميع هذه الدراسات أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا سوء السلوك داخل العمل هي نتاجٌ لتفاعل خصائص الفرد مع خصائص التنظيم، هذا التفاعل بين العنصرين يتحول إلى إطار،أو بناء ثقافي يحدد هوية الأفراد داخل التنظيم.لقد مكنت هذه الدراسات من تحقيق أمرين هامين:

أولا: دعمت تصور الباحث للمشكلة المراد دراستها والتي يهدف من خلالها إلى إيجاد تفسير علمي لبعض نماذج سوء السلوك التنظيمي في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.

ثانيا: أعطت هذه الدراسات الباحث صورة واضحة حول التوجه الذي يمكن أن يسلكه في تناوله لموضوع البحث، سواء من حيث منهج الدراسة،أو أدوات البحث،و طبيعة المجتمع الذي ستتم في الدراسة الميدانية ليخلص في الأخير إلى تحديد المشكلة والمتضمنة محاولة دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائري(المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي) كنموذج للدراسة.

2- تساؤلات البحث(الإشكالية):

1.2- التساؤل العام:

لقد جاء هذا البحث كمحاولة للإجابة على التساؤل العام التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية،وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

2.2- التساؤلات الفرعية:

تنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- **ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟**
- **ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟**
- **هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟**

3 - أهمية البحث:

1.3 - الأهمية العلمية:

مبدئيا تكمن أهمية هذه الدراسة في كون موضوع البحث يرتبط بشكل أساسي وفي ذات الوقت بعنصرين هامين يمثل: الأول العنصر الإنساني الذي يعتبر المحور الرئيس في كافة مستويات الأداء التنظيمي والثاني هو المنظمة مؤسسة العمل(الإدارة العمومية)التي تعتبر بمثابة الأداة يستخدمها الأفراد للعمل والتبادل، وإشباع الحاجات المادية،والنفسية، والاجتماعية.ولأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تمكن أفرادها من السلوك بشكل يتلاءم والأطر الثقافة التنظيمية لهذا التنظيم.

من جهة كان من الطبيعي أن تبرز وبشكل جلي أهمية موضوع البحث الذي يعمد إلى تفسير نماذج من سوء السلوك في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية في الإدارة العمومية الجزائرية.

من جهة أخرى تعلل أهمية موضوع البحث كذلك بالخصوصية التي تميز أشكال سوء السلوك التنظيمي المراد دراستها في هذا البحث،كون هذه الأشكال من سوء السلوك لا تزال لها إمكانية عدم الخضوع لضوابط المراقبة الإدارية التقليدية،ومحاولة الباحث معرفة العلاقة بين هذه الأشكال من سوء السلوك ، والثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية، يدخل ضمن إطار المسعى الباحث الرامي إلى الخوض في دراسة سوء السلوك التنظيمي بصفته حقلا معرفيا جديدا وغنيا بقدر الانتشار، أو الوجود الواقعي لسوء السلوك في الإدارة الجزائرية.وتعد تجربة الباحث الميدانية في العمل في بهذه الإدارة من أهم الدوافع التي وجهت الباحث نحو موضوع الدراسة.

2.3 - الأهمية العملية:

تعتبر دراسة سوء السلوك التنظيمي من أولويات التخطيط، والتطوير التنظيمي الذي تسعى إليه الإدارة كمحاولة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للأفراد في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية،ومن ثم العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب وقيم، ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.وتعد هذه الدراسة محاولة أو خطوة نحو تحقيق هذا الهدف من خلال الاستفادة من النتائج المتوصل إليها،و التوصيات المقترحة.

4 - أهداف البحث:

- § معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك،وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى.
- § دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.
- § وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقا من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفس-ثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة.
- § معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك(المحددة في الدراسة) على مستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.
- § المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال سوء السلوك التنظيمي باعتباره مفهوما جديدا في ميدان السلوك التنظيمي.
- § تزويد الإدارة بمقترحات تفيد في التطوير التنظيمي الذي يندرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري،وتحسين مستوى أداء أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية.

5 – دوافع اختيار موضوع البحث:

يمكن تلخيص الدوافع التي كانت وراء توجه الباحث نحو اختيار موضوع البحث في النقاط الآتية:

§ يرتبط اختيار الباحث لموضوع سوء السلوك التنظيمي، وعلاقته بالثقافة التنظيمية- بالدرجة الأولى- بدافع ذاتي يتمثل في قناعة شخصية بمدى تأثير سوء السلوك التنظيمي بأبعاده المختلفة؛ هذه القناعة التي ترسخت لدي من خلال التجربة المهنية كموظف في الإدارة العمومية الجزائرية منذ 1991 شغلت خلالها عدة مناصب وتدرجت في عديد

من وظائف المسؤولية.لقد كانت الفترة التي قضيتها في العمل بالعديد من مؤسسات الإدارة العامة بداية من البلدية، فمديرية الشباب والرياضة،ثم مديرية التربية،وأخيرا مديرية الثقافة.بمثابة مجال للملاحظة والوقوف على مختلف المعطيات ، وأبعاد مشكلة البحث،ليس هذا فحسب بل كنت طرفا في العديد من المواقف ذات الصلة بسوء السلوك في إحدى أبعاده الأربعة التي سيأتي شرحها لاحقا.لهذا السبب كانت رغبتي جد قوية لتناول هذا الموضوع بالدراسة،لأستفيد من هذه التجربة المتواضعة في العمل بالإدارة من جهة، وتوظيف ما اكتسبته من تحصيل معرفي في مجال السلوك التنظيمي من جهة أخرى؛ ومن ثم المعالجة البحثية لمشكلة سوء السلوك التنظيمي، وعلاقته بالثقافة التنظيمية في الإدارة العمومية الجزائرية.

- § كان للتوجيه الذي تلقيته من طرف أستاذي (أ.د.لوكيا الهاشمي) خلال الدراسة في السنة نظرية(السنة الأولى ماجستير) قصد التركيز على موضوع الثقافة التنظيمية، الأثرُ البالغُ في تعزيز اختياري لموضوع البحث.
- § إن كون موضوع البحث،يتميز بالجدة خاصة بالنسبة لمتغير سوء السلوك التنظيمي الذي يُعتبر مفهوما جديدا في مجال علم النفس العمل،ولـّد لدى الباحث رغبة في خوض تجربة البحث في هذا الموضوع.

6 - فرضيات البحث:

Œ - توجـد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

1.1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية،في ظل متغير الفئة المهنية.

2.1– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية،في ظل متغير الأقدمية.

3.1– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية،في ظل متغير الجنس.

• - توجـد فـروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

1.2 – توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفـراد العينـة حـول مستوى سوء السلوك التنظيمي،في ظل متغير الفئة المهنية.

2.2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفـراد العينـة حـول مستوى سوء السلوك التنظيمي،في ظل متغير الأقدمية.

3.2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفـراد العينـة حـول مستوى سوء السلوك التنظيمي،في ظل متغير الجنس.

Ž - توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

7 - التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

1.7- الثقافة التنظيمية: **culture organisationnelle**

يقصد بالثقافة في الثقافة التنظيمية في هذا البحـــث مجموعـــة القـــيم التنظيميـــة، والعادات المرتبطة بأساليب التعامل،والأفكار، والمعتقدات الســـائدة فـــي أجهـــزة الإدارة العمومية بولاية الوادي.(المديريات الولائية) ، والتي يسعى الباحث إلى دراســـة أبعادهـــا من خلال مقياس القيم التنظيمية لـــ:ديف فرانسيس ومايك وودكوك،والذي نقله إلى العربية الدكتور عبد الرحمان أحمد الهيجان، ويتناول هذا المقياس الثقافة التنظيمية مـــن خـــلال الأبعاد التالية:

جدول رقم(01) أبعاد وقيم مقياس القيم التنظيمية

الرقم	البعد	القيمة
01	**إدارة الإدارة**	القـــــــــوة
		الصفـــــوة
		المكافـــــأة
02	**إدارة المهمة**	الفعاليـــــة
		الكفايـــــــة
		الاقتصـــــــاد
03	**إدارة العلاقات**	العـــــــــدل
		القانون والنظام
		العمل الجماعي
04	**إدارة البيئة**	الدفـــــــاع
		استغلال الفرص
		التنافـــــــس

2.7- سوء السلوك التنظيمي: mauvais comportement organisationnel

ويقصد بسوء السلوك التنظيمي في هذا البحث:السلوكيات التي تصدر من الموظفين العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية سواء كانوا موظفين بسطاء ، أو إطارات، ومسئولين،بحيث تكون هذه السلوكيات مخالفة للتعليمات و اللوائح الإدارية ، أو منافية لأخلاقيات الممارسة المهنية؛ بحيث تكون لها تأثيرات سلبية على مستوى الأداء الوظيفي، أو على الجانب العلائقي في محيط العمل.

ويتضمن سوء السلوك التنظيمي المراد قياسه في هذه الدراسة الأبعاد الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(02) أبعاد وأشكال سوء السلوك استبيان سوء السلوك التنظيمي

الرقم	البعد	نوع سوء السلوك
01	**تقييد الوقت**	تبديد الوقت
		الغياب
02	**تقييد العمل**	التظاهر بالعمل
		الروح الهدامة والتخريبية
		التمرد
03	**تقييد الإنتاج**	السرقة،الاختلاس
		الإتلاف
04	**الاندماج**	السخرية
		المضايقة
		الاعتداء
		التحرش الجنسي.

3.7- الإدارة العامة: **l'administration publique**

ويقصد بالإدارة العمومية الجزائرية في هذا البحث الهيئات الإدارية المتمثلة في المصالح الخارجية للدولة ، والموجودة على مستوى ولاية الوادي (المديريات الولائية) والمكلفة– قانونا - بالقيام بمجموع الخدمات، والمعاملات الإدارية المتعلقة بالمصالح العامة لأفراد الشعب الجزائري في مختلف شؤون الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية.وهي: مديرية الإدارة المحلية،مديرية المصالح الفلاحية،مديرية السياحة،مديرية المناجم،والصناعة مديرية التربية.مديرية الصحة والسكان،مديرية الصناعات المتوسطة والصغيرة والصناعات التقليدية،مديرية البريد والتكنولوجيات،مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية،مديرية الشباب والرياضة،مديرية النشاط الاجتماعي،مديرية مسح الأراضي،مديرية البيئة،مدرية محافظة الغابات،مديرية المجاهدين،مدبرية الشؤون الدينية،مديرية النقل،مديرية التعمير والبناء،مديرية السكن والتجهيزات العمومية،مديرية الري،مديرية التجارة،مديرية أملاك الدولة،مديرية الحماية المدنية،الضرائب،مديرية التشغيل،مديرية الأشغال العمومية،مديرية التجارة،التكوين المهني،مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية،مديرية الخدمات الجامعية،مديرية الثقافة.

8 – صعوبات البحث:

ترتبط جل الصعوبات التي واجهت الباحث خلال إنجازه لهذه الدراسة بالجاني التطبيقي ويمكن حصرها في النقاط الآتية:

- § الإدراك السلبي لبعض المسؤولين بالمدريات لأهداف البحث خاصة وأن أحد متغيراته تتعلق بسوء داخل مكان العمل.مما شكل عبئ على الباحث لا قناعهم بموضوعية وحيادية أهداف البحث وضرورة تعاونهم.وقد كان لهذه الصعوبة أثر في اختيار عينة الدراسة.
- § عامل ضيق الوقت وتأثيره على مجريات البحث خاصة الدراسة الميدانية،بالإضافة إلى ظروف الباحث من خلال التزاماته المهنية،والتي اضطر في الكثير من الأحيان التعامل معها بكيفية فيها شيء من سوء السلوك التنظيمي.
- § لقد شكل عامل المناخ بولاية الوادي (المناخ الصحراوي) الذي جرت فيه الدراسة الميدانية، (أفريل-ماي) من رياح ودرجة حرارة مرتفعة،صعوبة للباحث خلال التنقل من مديرية إلى أخرى لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

إذا كان الباحث قد تمكن من إيجاد المراجع الكافية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية فإن الأمر لم يكن كذلك بالنسبة لمتغير سوء السلوك التنظيمي،الذي وجدت صعوبة في جمع المادة العلمية المتعلقة به بشكل مباشر.

≅ خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع البحث الذي يتناول مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية ، وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي؛ حيث تم عرض مختلف جوانب المشكلة ، وأبعدها من خلال تحديد معالمها،وإطارها النظري المتضمن في مختلف الأبحاث، والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.وقد جاءت تساؤلات البحث بمثابة العنصر الرئيس الذي يحدد الاتجاه البحثي المحدد لمسار الدراسة الميدانية ببعض المصالح الداخلية والخارجية لولاية الوادي.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

≅ تمهيد

1- الثقافة

2 - مفهوم الثقافة التنظيمية

3 - الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

4 - خصائص الثقافة التنظيمية

5 - مصادر الثقافة التنظيمية

6 - أنواع الثقافة التنظيمية

7 - نظريات الثقافة التنظيمية

8 - تطور الثقافة التنظيمية

9 - مستويات الثقافة التنظيمية

10- استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية

11- أبعاد الثقافة التنظيمية

≅ خلاصة الفصل

≅ تمهيد:

لقد تجاوز علم النفس الإطار الضيق الذي جعل منه ولفترة طويلة يحلل الظـواهر العقلية بوصفها بناءات تتألف من الأحاسـيس،والأفكار ، والتـداعيات، و المنعكسـات، والمخططات الحسية الحركية ؛ ليصل إلى مسـتوى اشـمل وأعمـق فـي ذات الوقـت في دراسة السلوك البشري،وذلك بمحاولات الباحثين وصـف الظـواهر العقليـة العليـا على أنها كيانات تخلقها اللغة ، والأساطير ، والممارسات الاجتماعية التي يعـيش فيهـا الفرد.**(مايكل،2002،ص. ص:10-11)** الأمر الذي يجعل من هذا الاتجاه الثـاني فـي علـم النفس لا يتوقع من أن يحقق نتائج لها صفة التعميم على كافة الأفراد.

فكون العمليات النفسية ، والعقلية العليا هي مـن نتـائج الثقافـة،كونها تختلـف بالضرورة باختلاف المجتمع ، والوسط الثقافي الذي تنمو، أو تتفاعل فيه.

ومردُّ ذلك في حقيقة الأمر هو ما توصلت إليه نتائج الدراسـات فـي الوقـوف على الفروق بين المؤسسات في بعض الأبعاد ، أو المؤشرات الثقافية؛ وبالتالي بروز مـا يُسمّى بالهوية التنظيمية.وميدان علم النفس العمل الذي يتناول في الأساس دراسة السلوك الإنساني في محيط العمل ، أو داخل المنظمات بصفة عامة.(السلوك التنظيمي) تأثر بدوره بهذا الفهم الجديد للسلوك الإنساني باعتباره مركبا نفسيا– ثقافيا،ومنـه وضـع البـاحثون مفاهيم جديدة مثل : الثقافة التنظيمية-القيم التنظيمية-المناخ التنظيمي.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تناول إحدى هذه المفاهيم بالشرح والتحليل، وهو مفهوم الثقافة التنظيمية التي صارت تحتل أهمية كبيرة في جميع الدراسات في مجال علم النفس العمل ، أو علم الإدارة على أساس أن ثقافة المنظمة باتت تشكل مؤشـرا رئيسـيا لنجاح المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية والإدارية.

1 – الثقافة:

1.1- مفهوم الثقافة:

يعكس العدد الكبير للتعاريف التي تناولت مفهوم الثقافة،المدى الذي ينطوي عليه هذا المفهوم من الشمولية والاتساع ، ذلك أن تعريف الثقافة يظل قاصرا على الإحاطة بكل الجوانب المكوِّنة للثقافة(**فراج،1992،ص31**) وأن الاختلافــات بين مختلف التعاريــف مردها إلى التباين من حيث الزاوية التي ينظر من خلالها كل باحث إلى الثقافة.

يأتي تعريف العالم الأنثروبولوجي (تايلورTylor.E) كأشهر التعاريف لمفهوم الثقافة، حيث يعرّفها بأنها: " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات، والمعتقدات، والفن، والأخلاق،والعُرف،والتقاليد،والعادات،وجميــع القدرات الأخــرى التي يستطيــع الإنســان أن يكتسبها بوصفه عضوا في مجتمع ".حسب التصنيف الذي وضعته سامية حسن الساعاتي يندرج هذا التعريف ضمن فئة التعاريف الوصفيــة التي تعــدد المظاهر المختلفة لمحتوى للثقافة.

- ونجد كذلك تعاريف أخرى تهتم بالثقافة كقاعدة وأسلوب يتبعها الناس في أعمالهم وأفكارهــم(التعاريف المعيارية) ومنها تعريف كلاكونKluckhohn 1951 الذي يرى بأن: " الثقافة تشير إلى الأسلوب المتميز لحياة مجموعة من الناس أو خطة حياتهم"

- تعريفات تنظر للثقافة كعملية تكيف، وأداة لحلِّ المشكلات كتعريف فورد Ford 1939: " تتمثل الثقافة في شكل قواعد تحكم السلوك الإنساني ، وتعطي حلولا للمشكلات الاجتماعية" (**الساعاتي،1998،ص.ص 35-40**)

- تعريفات تهتم بعنصر التعلم الإنساني ، كتعريف دايفيسA.Davis 1948 : " تمثل الثقافة كل مظاهر السلوك التي يتعلمها الفرد في تكيفه مع المجموعة " ، وتعريف D.Bollinger et G. Hofsted : "هي البرمجة الجماعية للعقل البشري التي تسمح

بتمييز أعضاء فئـــة من الناس عن أخـــرى"(**Bollinger et Hofsted,1987,pp27-28**) نقلا عن (**بوياية،2004،مرجع سابق،ص:55**)

- التعريفات البنيوية التي تبرز الصفة التجريدية للثقافة مثل تعريف لينتون Linton 1945 : "والثقافات ليست في آخر تحليلي لها أكثر من استجابات منظمة متكررة لأعضاء المجتمع"(**الساعاتي،1998،مرجع سابق،ص.47**)

- ومن حيث الارتباط بموضوع البحث نجد أن التعريفات التطورية التي تنطوي على ثلاثة اتجاهات:

* اتجاه ينظر إلى الثقافة باعتبارها نتاجاً Product

* اتجاه ينظر إلى الثقافة باعتبارها أفكارا Ideas

* اتجاه ينظر إلى الثقافة باعتبارها رموزا Symbols

ذلك أن دراستنا للثقافة التنظيمية في إطار التنظـيم (الثقافــة التطبيقيــة) ســتكون من خلال النظرة التحليلية من حيث كونها نتاجا ، وأفكارا ، ورموزا باعتبارها (متغيــرا مســتقلا) مــن خــلال خصائصــها الســيكولوجية ، والمعياريــة الســالفة الــذكر. (**الساعاتي،1998،المرجع السابق،ص.49**)

2.1- مستويات الثقافة:

يقول رالف لنتون في كتابه "الأساس الثقافي للشخصية" الذي صدر في سنة1945: « أن الثقافة تتضمن علــى الأقــل ثلاثــة عناصــر: العنصــر المــادي هــو الإنتــاج الصناعي،والعنصر الحركي وهو عبارة عن السلوك الظاهر.وأخيرا العنصر النفسي وهو عبارة عن المعرفة ، والموافقة ، والقيم التي يشترك فيها أفراد المجتمع».

ويشمل العنصر الأول والثاني المظهر المفتــوح مــن الثقافــة (Overt culture) أما العنصر الثالث فيثمل المظهر المستتر(Covert Culture).

(**مذكور، وآخرون**، 1975،**ص**201)

3.1- النظم - الأنماط - الثقافية:

تتكون كل ثقافة من نظم ثقافية،وكل نظام يتكون من عدة أنماط ثقافية التي تتشـــكل بدورها من وحدات ثقافية بسيطة تُــسمّى السمات الثقافية.كل ثقافة تتكــون مــن تنظــيم اجتماعي ، وتنظيم اقتصادي ، وتنظيم سياسي..الخ.وكل نظام يتألف من أنماط فإذا أخــذنا الدين الإسلامي كنظام اجتماعي ، فإننا نجد نمط الزكاة،ونمط الزواج ، ونمــط الصــيام، ونمــط الحــج.

والسمة الثقافية(Culture Traits) هي أصغر وحدة يمكن تمييزها من الوحــدات المماثلة في البناء الثقافي؛ فاستخــدام الشوكـــة ، والسكين مثلا ، أو استخــدام الأصـــابع في تنـــاول الطعـــام هـــي ســـمة ثقافيـــة،ودفع الديـــة نقـــدا ، أو عينـــا ســـمة ثقافيـــة **(مذكور،وآخرون،**1975**،المرجع السابق ص** 341)

4.1- الثقافة والشخصية:

مما سبق ذكره حول مفهوم الثقافة، والعناصر المكونة لها تتضح بجلاء العلاقة بين شخصية الفرد ، والثقافة. ذلك أن الشخصية هي نتاج الثقافة التي يترعرع فيها الفرد من خـــلال ما تُحـــدِث من تأثير في أفكاره،ومعتقداته،ومعلوماته،وخبراته.كما تحدد القيم والمعايير التي يسترشد بها،وتفرض عليه التقاليد التي يتمسك بها.قد تكون مقولة "الإنسان ابن بيئته" لها دلالة على دور الوسط الثقافي في تشكيل شخصية الفرد.وتعمـــل الثقافـــة على صياغـــة شخصية الفرد من خلال عملية التنشئـــة الاجتماعية Socialization **(الساعاتي،1998،مرجع سابق، ص223)** من خلال مؤسسات (الأسرة،الروضة،المدرسة، المسجد،مؤسسة العمل).

وبالنسبة لعلاقة التنظيم بشخصية الفرد،فإن هذا الأخير ومن خلال حياته داخل هذا التنظيم يقوم بتمثُّل قيمه، وضوابطه ، ومعايير السلوك فيه.وتصبح صورة الذات (هويته) محددة ضمن تلك التمثلات الفردية التي يكونها الفرد عن مؤسسته، والتي تؤثر إلى حد

كبير في اتجاهات وسلوكيات حامليها.وهذا ما يساعدنا على تفسير تميز الأفراد حسب مجتمعاتهم أو التنظيمات التي ينتمون إليها.(**Dussauge et Ramanantsao1987,p203**).

يقول روبرت ميترون في مقالة له بعنوان :" البناء البيروقراطي والشخصية":
« إن الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية،حيث يطرأ على شخصية أعضـــاء التنظيـــم تغيراتٌ منـــها ما هو واضح،كالالتزام المطلق بالنظام، والانتظام ، والامتثال للسلطة،والاحتكام للقواعد.ومنها ما هو كامنٌ يظهر فقط في مواقف معينة.كما تحدث تغيراتٌ في شخصيات الأفراد نتيجة لخصائص التنظيم الإداري، وتكوينه الداخلي مما يفرض على الأفراد تبنيها، والتكيف معها.»(**محمد،1975،ص:95**)

5.1- الثقافة والهوية:

يشير كل من (روتي R.reitter و رمانوتسوا B.ramanantsoa) إلى العلاقـــة بين مفهومي الثقافة والهوية.فرغم كونهما مفهومين متقاربين إلا أنهما ليسا متـــرادفين .إذ تمثل الثقافة "مجموعة واسعة وغامضـــة مـــن المبـــادئ والرمـــوز المرتبطـــة بالفعـــل الجماعي،تبقى على السطح في مستوى الشعور،وقبل الشعور. بينما عند تحليـــل ماهيـــة التصورات،فعل هذا المســـتوى فقـــط نجـــد، أو لا نجـــد الهويـــة أيـــن تُكـــوِّن الثقافـــة مدلولها.(**B.ramanantsoa& R.reitter,1985,p:97**) وهي كذلك " نمطُ التفكير، والفعل المعتاد ، والتقليدي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة ،ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه ، وتقبله ولو جزئيا حتى تتقبلهم المؤسسة"(**M.godet ,1985,p:400**) في حين أن الهويـــة تعتبـــر بمثابة الرمز(LOGO) الذي يـــتم تشـــكيله مـــن خـــلال قـــوة الثقافـــة التـــي يمثلهـــا الأفراد.(**Strategor,1988,p:400**) وتعطي للتنظيم هوية خاصـــة تميـــزه عـــن غيـــره من التنظيمات ؛ وعليه يمكن القول أن الهوية تجمع بين ما هو ذاتي تصورات الأفـــراد ، و تمثلاتهم (**بوياية،2004،مرجع سابق،ص:57**)

6.1- تصنيف الثقافة:

نظرا لشمولية مفهوم الثقافة ، وتعدد الرؤى لهذا المفهوم ؛ فقد تنوعت التصنيفات التي وُضِعت للثقافة ، وذلك بتعدد واختلاف الزاوايا ، والمعيار الذي تمّ من خلالهما دراسة الثقافة.وعليه يمكن تصنيف الثقافة حسب المعايير التالية:(**بوياية،2004 مرجع سابق،ص:57**)

- **من حيث الانتشار :**

§ الثقافة الإنسانية: التي تشير إلى كل ما يــربط بــين أفــراد الكــائن البشــري على مستوى المعمورة ، وما يميزهم عن باقي المخلوقات.

§ الثقافة المجتمعية: التي تشير إلى الروابط المشتركة لأفراد مجتمــع مــا كالثقافــة العربية ، أو والإسلامية مثلا) والتي تضمّ بدورها ثقافيات فرعية هي :الثقافات الوطنية،ثقافات جهوية ، ثقافات مذهبية، ثقافة مؤسساستية.

- **من حيث الفعالية:**

§ ثقافة ديناميكية: وهي الثقافة ذات الفعالية الكبيرة ،حيث تحقق الأداء الجيد والتكيف مع مستجدات محيط المنظمة.(**J.C.Fauvert et J.R.Fourtou,1985,p:109**)

§ ثقافة سلبية: وهي ثقافة تتصف بكونها مثبطة ، ومحبطة ؛ وغالبا ما تعكس صفات عدم الانتماء للمنظمة.

- **من حيث القوة والضعف:**

§ ثقافة قوية: وهي الثقافة التي تصل إلى تحقيق هويةٍ لأفراد التنظيم، أو المجتمع.

§ ثقافة ضعيفة: وهي التي تعكس نوعا من النظام القيمي المهتز بفعل التنناقضـــات ، والصراعات بين مختلف الثقافات الفرعية التي تتعاقب على السيطرة داخل التنظيم.

- **من حيث نمط التسيير:**

§ ثقافة تسلطية: وهي التي تنطلق من الافتراض بأن القائد هو المسيطر الآمر الناهي الوحيد، والأفراد لا يتمتعون بمستوى النضج الذي يمكنهم من التصــرف؛وبالتالي تعكس الثقافة طريقة، وأسلوب القائد داخل التنظيم.(تبعا لنظريةX لماجريقور)

§ ثقافة ديمقراطية: التي تقبل بوجود الاختلاف في الرأي،وتنطلق من الإيمان بضرورة مشاركة الأفراد بفعالية في التنظيم على أساس تمتعهم بالنضج والقدرة على الفعل(تماشيا مع نظرية Y)(M.Bergadaa,1990,pp:26-27) نقلا عن (بوياية،2004،المرجع السابق، ص. ص:58-59)

2 – مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد ظهور الثقافة التنظيمية إلى أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي (Smiricich,1983)، وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات؛ إذ أشار رايش (Rrice,1985) نقلا عن (أسار،2006،على النت) إلى أنها احتلت مكانة بارزة في المجتمع الأمريكي عبْر ما يُعرف بمفهوم الرمزية (Symbolism)، ويعزى الباحث سبب ذلك إلى ظهور الشركات العملاقة الناجحة بقيادة مؤسسيها-رموزها-وما كانوا يحملونه من قيم ثقافية كانت واضحة في أعماقها ، أو منتجاتها.

ومنذ الخمسينات كان ما يقارب الـ(164) تعريفاً للثقافة التنظيمية (كولهون وكلوبر1952 Klukhon & Kroeber) ، وهذا بحد ذاته مؤشرٌ للإرباك، وعدم الاتفاق على تعريف محدد.مما يبين أنها إحدى المصطلحات التي تتحدّى إمكانية تعريفها بأسلوب يصلح لجميع الأغراض (العطية 1994 :1). كما أن هناك عدداً من المعاني للثقافة تتعدد بعدد الأفراد الذين يستخدمونها لهذا يصف دينسيون (Dension, 1990) الثقافة التنظيمية بأنها هدف متحرك،محاولاً وصف حالة الغموض التي جعلت عملية تعريفٍ ، أو وضع مفهومٍ للثقافة التنظيمية محاطاً بنوع من الغموض.ومنذ مؤتمر جامعة يتسنبرج الأول عن الثقافة التنظيمية في عام 1984،والذي يصفه الدليمي بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية وحتى الآن فقد استطاع باحثوا علم المنظمة وضع الإطار النظري للثقافة التنظيمية.(الدليمي،1998،ص02)

والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة، وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك، والرموز، والقصص، واللغة، والأساطير. وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم ، والعادات ، والمعتقدات ، والافتراضات المشتركة بذلك الوصف ، فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين ، ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي، وتوازنها الداخلي.وتشكل الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى الموجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمة.(**أسّار،2006، على النت،مرجع سابق)**

1/1 - تعاريف الثقافة التنظيمية:

- يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم مجازي؛ لان مفهوم الثقافة يتصل أصلا بالأفراد والشعوب،وعليه يذهب العديد من العلماء إلى أن الثقافة التنظيمية تشير بوجه عام إلى القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها على العملية الإدارية، أو سلوك العاملين في محيط العمل(keith dorves1977) **(القريوتي،2000،ص148)**

- الثقافة التنظيمية حسب شين Edgar.h.sachin تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياستها تجاه الموظفين والعملاء، أي الطريقة التي يتم بها أنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الأيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

- ويرى ولن wheelen أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات ، والتوقعات ، والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

- ويعرفها شرمربورن shermerborn بأنها نظام من القيم ، والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة ؛ بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

- ويعرفها كل من سيل ومارتن siehl et martin) بأنها"النسيج الاجتماعي والمعياري الذي يربط المنظمة"

- أما هار ولد ليفيت H.wadleft فيرى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن " كلمة مظلية شاملة..تشير إلى مجموعة كاملة من المعتقدات،والتقاليد والقيم، والأخلاقيات ، والتوقعات ، والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون إدراك"

- ويعرف بيتجرو pettigrew1979 الثقافة التنظيمية بأنها تظهر في رموز اللغة،والطقوس،والأساطير،والهندسة المعمارية،كما تظهر من خلال الممارسات الإدارية ومعايير السلوك المرتبط به.(**العميان،2002،ص311**).

- أما G. Rocher فيعتبر الثقافة التنظيمية"مجمعة مترابطة من كيفيات ، وطرائق التفكير،الإحساس والسلوك تأخذ طابعا رسميا.وكونها متعلمة ويتقاسمها مجموعة من الأفراد فهي تساهم بصفة موضوعية ورمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة ومتميزة."(**Héléne, 1990, pp 122.123**) نقلا عن (**بوياية،2004،مرجع سابق،ص:55**)

- كما تمثل الثقافة التنظيمية "الفلسفات،المفاهيم،والقيم ، والافتراضات، والمعتقدات، والتوقعات،والاتجاهات، والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشتركة بين العاملين (**فسيزلاقي و ولاس،1992،مرجع سابق،ص458**).

- يرى تافيني M. Thevenet أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " تراثٍ مشتركٍ من القيم ، والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل ، كما تؤدي إلى استقرار النظام،وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في توجيه وتعديل السلوكات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة"(**M. Thevenet,**) نقلا عن(**بوياية،2004،مرجع سابق،ص:56**).

مناقشة التعاريف:

يتضح من خلال التعاريف التي أوردناها حول الثقافة التنظيمية أنهـا تحمـل عـدة مدلولات نلخصها في الآتي:

- **أولا**: يتفق جميع الباحثين أن العنصر الأساسي والمميز في الثقافة التنظيمية هو القـيم التي تمثل الاعتقادات، والتوقعات، والمعايير التي يشترك فيها أفراد التنظيم ، وأن القـيم تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم سلوك الأفراد داخل التنظيم.

- **ثانيا**: تشير بعض التعاريف إلى أهمية عنصر الممارسات التنظيمية المختلفة داخل أي تنظيم في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية.

- **ثالثا**: تشير الثقافة التنظيميـة إلـى ذلـك التـراث مـن المعرفـة الأدائيـة،وطرق التفكير،والسلوك والممارسات التي نشأت،وتطورت مع مرور الزمن وصارت سمة خاصة للتنظيم.بحيث تخلق تصورا عاما، وإدراكا مشتركا بين أعضاء التنظـيم حـول السـلوك المتوقع من أعضائه. "وعليه فالثقافة التنظيمية هي البحث عن التوازن في التصور،ما بين احترام الهوية الذاتيـة للفـرد، وتقبـل الأهـداف الجماعيـة". **(بويايـة،2004،المرجـع السابق،ص:56)**.

- **رابعا**: يشير بعض الباحثين بشكل ضمني في تعريفاتهم للثقافة التنظيمية إلـى أن هـذه الأخيرة تمثل في الأساس القـيم التـي يـؤمن بهـا الأفـراد الأقويـاء فـي التنظـيم (مدراء-مشرفون-قادة...الخ)، أي أن ثقافة المنظمة تعبر عن قيم الأفـراد ذوي النفـوذ في المنظمة، وتؤثر هذه القيم في سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي يتبعـه هـؤلاء الأفراد في قراراتهم، وإداراتهم لمرؤوسيهم، ومنظماتهم**(الهيجان،1992)**.

- **خامسا**: لقد تميزت بعض التعاريف بصفة الربط ، والجمع بين السـلوك، والإحسـاس والعقل،الأمر الذي يعكس إمكانية الدراسة الموضوعية للثقافـة التنظيميـة مـن خـلال الملاحظة.على الرغم من احتفاظ الثقافة بخاصية (الرمزية) على مستوى الـدلالات ؛ أي أنها ضمنية في الفرد، وفي الجماعة.**(بوياية،2004،مرجع سابق، ص:55)**

3 - الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

يمكن حصر الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في خمسة نقاط هي :

أ- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين

ب- تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام، و الولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبتالي التغلب على الولاءات الشخصية ، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.

ت- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل .

ث- تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين ، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.

ج- تُعدُّ الثقافة التنظيمية مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها،خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار،والتميز، والتغلب على المتنافسين.

(عبد الوهاب،2001، ص05).

4 - خصائص الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء،وتتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى،وهذا النظام من المعاني هو في حقيقة الأمر عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية.**(العطية 2003، ص:326)**

- الإبداع والمخاطر: أي تشبع العاملين على الإبداع و المخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: وتعني الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا منتبهين للتفاصيل الدقيقة.
- التوجه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج (المخرجات)

- التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد.
- التوجه نحو الفريق: درجة فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- العدوانية:درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات:درجة تأكيد فعاليات المنظمة بالمحافظة على الحالة الراهنة

كما تتميز الثقافة التنظيمية بكونها قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي،وذلك بتشكيل الخارطة الإدراكية للإفراد ومعارفهم،كما تمدهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية. ويعتقد بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة العامة،وعليه يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

4. 1- الإنسانية:

فالثقافة صفة إنسانية لان الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة ، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور؛ وهي بدورها تشكل هويته. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تشكل من المعرف والحقائق ، والمدركات ، والمعاني،والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم ، أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2.4- الاكتساب و التعلم:

الثقافة ليست قطرية،بل تتنقل من فرد إلى أخر عن طريق الاكتساب ، والتعلم من المجتمع المحيط بالفرد.فكل مجتمع له ثقافته المحددة في الزمان والمكان المعينين، والفرد يكتسب الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة،و الروضة،المدرسة، مكان العمل. ويتم ذلك عن طريق التعلم المقصود ،أو غير مقصود. (**أوت،1989،ص47.46**).

3.4- الاستمرارية:

ونعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعترض له المجتمعـــات ، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية.فالثقافة لها خاصـــية الاســـتمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن؛ فهي لها قدرة على الإشباع ، وتزويـــد الأفـــراد بالحـــد الأدنى من التوازن؛ الأمر الذي يدعم استمرار العـــادات، والتقاليـــد، وطـــرق التفكيـــر، والأنماط السلوكية.

وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود ، وفي تأثيرها على إدارة المنظمات الإداريـــة حتى بعد تغيير الأفراد ، وذلك لانتقالها كما اشرنا من جيل إلى أخر، طالمـــا لهـــا ميـــزة تحقيق الإشباع، كحاجات العاملين ، وتحقيق أهـــداف المنظمـــة التـــي يعملـــون فيهـــا. **(قمير،1989،ص133)**.

4.4- التراكمية:

هذه الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وبالتالي تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها،مع الإشارة الاختلاف -من حيث طريقة التراكم- بين العناصر الثقافية،فاللغة التقنية،القيم التنظيمية،وأدوات الإنتاج لكل منها طريقتها في التراكم.

5.4- الانتقائية:

بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يعمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدْر ما يحقق إشباع حاجته، وتجعله متوافقا مـــع البيئة الاجتماعية، والطبيعية ؛ فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصـــيدها المتراكم عبر الأجيال**(قمير،1989،المرجع السابق،ص133)**.

6.4 - القابلية للانتشار:

من خلال عملية احتكاك الأفراد، والمجتمعات ببعضها البعض يتم انتقـــال بعـــض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمـــع إلـــى ثقافـــة مجتمـــع

أخر،وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعا لما هو متوقع من فائده،كما نشير إلى أن انتشار العناصر المادية يتم بسرعة اكبر من انتشار العناصر المعنوية،وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل المصالح الإدارية بالمنظمة الإدارية الواحدة ؛ كما أن انتقال الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية ، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي(**الفالح،2001،ص18**)

7.4 - التغيير :

يحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية ، و يكون عادة سهلا ، ومرنا في العناصر المادية،بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة،وكنتيجة لما تتعرض له المنظمات من أحداث،تجعل من الإشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية(**الساعاتي،1998،مرجع سابق،ص97**)

8.4- التكاملية:

لتحقيق التكيف والانسجام مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة تكامل بين العناصر الثقافية،لتشكيل نسق متوازن على اعتبارات التكامل، هو قوة للثقافة التنظيمية والعكس يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة.وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى يمكن الوقوف على الخصائص التالية:

أ) الالتزام بالسلوك التنظيمي:يستخدم الأفراد في تفاعلهم في مكان العمل لغة ، ومصطلحات ، وعبارات ، وأشكالا مشتركة ذات صلة بالاحترام المتبادل .

ب) المعايير التنظيمية:والتي تمثل التوجهات حول الكيفية، ومقدار العمل الواجب إنجازه، بمعنى آخر المعايير الخاصة بتقسيم العمل.

ج) الالتزام بالقيم التنظيمية:والتي تمثل تلك القيم الخاصة بالتنظيم،والمتوقع من أفراده أن يلتزمون بها مثل (الجودة،الكفاءة،الانضباط).

د) فلسفة المنظمة:يعني أن لكل منظمة توجها معينا يعكس فلسفتها حول معاملة العاملين، أو المتعاملين مع التنظيم،ويظهر ذلك جليا في سلوك القيادة، أو الإشراف التي يتبناها المسئولون في المنظمة.

ه) القواعد التنظيمية: وهي التعليمات الصارمة، والملزمة للإفراد العاملين،والمتوقع من العاملين الجدد تعلمها، وتنفيذها كذلك لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

و) المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على الترتيب المكاني للإفراد، والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطريقة تفاعل الأفراد. **(حريم،1997،ص448)**.

5- مصادر الثقافة التنظيمية:

يحدد كل من بولمان وديل Bol man et Deal أهم مصادر الثقافة التنظيمية.

1.5- العادات و التقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتُعدُّ من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملا بسيطا، أو إطارا فنيا ، أو مديرا مشرفا،كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد، وحسب الموقع الجغرافي، و البيئة التي يعيش فيها الفرد. **(الشاوي،2005،مرجع سابق،ص17)**

2.5- الطقوس و الاحتفالات و المناسبات:

تتمثل في المناسبات التي تحتفل فيها المؤسسة، أو يمارس فيها الموظفون طقوسا احتفالية خاصة مثل تلك التي يقوم بها العاملون بعد عودة الموظفين إلى العمل،و التقائهم ببعضهم في بداية الدخول الاجتماعي، أو نهاية الموسم الدراسي، أو في التعارف

بالموظفين الجدد،أو في استقبال مدير جديد،أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان أخر،أو أحيلوا على التقاعد.كما تتمثل هذه الاحتفالات في حفلات جوائز الموظفين المثاليين،وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

3.5- الأساطير:

وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهم إيجابي ، وآخر سلبي، يتجسد الأول في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة ، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل،أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق ، والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية؛ غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل وذلك من حيث نوع التفكير، والتصور الذي قد يُعتمد من طرف أعضاء المنظمة خاصة في حالة مواجهة مواقف صعبة (**ألعديلي،1993،ص:145**).

4.5- الطرائف و النكت و الألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحيط،وكشكل من أشكال التخفيف لبعض الصراعات بين العاملين،وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. والنكت في مدلولها الظاهر تُستخدم لإزالة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة،وتهدف إلى تعديل الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض الأعضاء في العمل،كما أن النكت والطرائف ، وبعض الأشكال من اللعب تندرج ضمن ما يعرف بسلوك المزاح في محيط العمل،هذا السلوك الذي يتكون عادة من أوجه مختلفة مثل:الفكاهة، التهريج،والسخرية، والتي سوف يتعرض لها الباحث بشئ من التفصيل في الفصل الثالث ضمن مصطلح سوء السلوك التنظيمي(**الشاوي،2005،مرجع سابق،ص18**)

6.5- البطولات والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ ، وتؤخذ كقدوة ومثال يُقتدى به في منظمات العمل الحديثة.

7.5- القصص و الحكايات :

تعتبر القصص والحكايات عبارة عن رموز تجسد قيما تنظيمية ، وتســتخدم غالبــا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطــور جهــاز إداري، أو منظمــة معينة،والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو الجهاز وكيفية تنظيمــه، وعــدد الأفــراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي،ويمكن عرض قصــة حيــاة أحــد كبــار المسؤولين مند أن كان صغيرا، وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة والحياة،حتى أصبح وزيرا أو رجل أعمال مشهور، أو مديرا ناجحا يضرب به المثــل(**العـديلي،1995،مرجـع سابق،ص447**).كما اعتبر بعض الباحثين الأوسمة، والنياشين التي تقدمها بعض المؤسسات رموزا تعبّــر عن الدلالات التي يفخر بها العاملون(**مصطفى،1999،ص416**).

6 - أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيميــة تبعا للوظيفــة الأساسيــة لكل ثقافـــة وعليــه يمكــن الوقوف على الأنواع التالية:

1.6- الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمــل يكــون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق،وتقوم على التحكم والالتزام.

2.6- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع،ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3.6- الثقافة المساندة: تتميز بالصداقة،والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون ؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4.6- ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقـــة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق،والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما،ويهتم بالتفاصيل في عمله.

5.6- ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف،مثل إنجـــاز العمـــل،وتهتم بالنتـــائج ، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6.6- ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد،وتهتم بالقواعد والأنظمة،وتوفر الأمن الوظيفي،والاستمرارية وثبات الأداء (**السواط.1998،**)

7- نظريات الثقافة التنظيمية :

1.7 - نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.وحسب(اويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها،وتسيطر على تفاعل الأفراد،وتحدد أنماطهم الثقافية(**وصفي،1981،ص155**)

2.7 - نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة ، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية،وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة؛ أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي يُنظر إليها على أنها إطارٌ مرجعيٌّ لمعظم أفراد جماعة التنظيم.(**الساعاتي،1998،مرجع سابق، ص240**).

3.7- نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لإفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع مَنْ حولهم.بمعنى أنه لإفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة،والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات.ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير،فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية،وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها،وأسلوب تعاملها مع القادة

والزملاء داخل المنظمـــة.أي أن أســلوب النظــر إلـــى الحيـــاة هـــو فكـــرة الإنســـان عن العالم.(**الساعاتي،1998،المرجع السابق،ص241**).

4.7- نظرية سجية الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمـــة معينة مشتركة،وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حـــول الحالة الاجتماعية ،أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تـــؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة،وهذه الخبرات تنمو من خلال التـــدريب والممارســـة اللّذيْن يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد،ويُنتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفـــة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه.وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبـــرات إلـــى نـــوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى بعض العلماء أمثال لينتون Linton أن مركز الفرد داخل التنظـــيم يطبـــع شخصيته بطابع معين،وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يـــرتبط بمجموعـــة من العوامل تتعلق بـــ:

أ) - البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة .

ب) - البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضـــمن كـــل المـــوروث الثقـــافي(العـــادات التقاليد،الخبرات المعرف،القيم).وعليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات،فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:

- حقيقة بعض الأشياء مثل(الوقت،الأمن،المنافسة،الجودة)
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية.
- معايير السلوك.(**وصفي،1981،مرجع سابق ص152**).

8- تطور الثقافة التنظيمية:

لقد مرّ مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور خلالهـا معنـى ومـدلول هـذا المفهوم.وإذا أردنا أن ندرك فحوى هذا التطور سنجد أنفسنا مضطرين إلى تتبع مراحـل تطور التنظيمات، بمعنى آخر مراحل تطور القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيمات.

1.8- المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، فيتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه،ويعد تايلورTaylor من رواد هذه النظرية التي نظرت إلـى الإنسـان نظـرة ميكانيكية التي أفرزت قيما مادية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية.

2.8- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة،فظهور النقابات العمالية والاهتمـام بالعنصر الإنساني،ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وعـدم إعطائـه حقوقه و واجباته،أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام، والتقدير.

3.8- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلـة قيمـا فـي العمـل، فـتم نقـلُ الإدارة مـن المـديرين إلى العاملين، فعزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القـيم الإداريـة،فتطرقت هـذه المرحلة إلى فرضيات(X وY) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4.8- المرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلـة امتـدادا لتجـارب هـاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر،وأن الإنسان كتلة من الأحاسيس، ولـيس مجـرد آلـة ميكانيكية.**(الشاوي،2005،مرجع سابق،ص،31-32)**

5.8- مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في العمليات التنظيمية من اتخاذ قرار،وتخطيط وتنسيق،وأشراف..الخ،إضافة إلى العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة.

6.8- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية،واستخدام البحث العلمي لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي،ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية،والجوانب التقنية،وإدارة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والانفعالات في محيط العمل.

7.8- مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم،عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة ، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس،وظهور مفاهيم جديدة.ويحدد كل من سيرس،وبورتر أربعة وسائل لتكوين ثقافة المنظمة هي:

Ã **مشاركة العاملين**:أن أول وسيلة حساسة لتطوير، أو تغير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين،فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل. وهذا ينمي أحساسا بالمسؤولية تجاه العمل، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

Ã **الإدارة عمل رمزي**:يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة.فمثلا العاملون يريدون معرفة الأمر المهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة،وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية إذ يتطلع العاملون إلى أنماط، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة(**الشاوي،2005،مرجع سابق،ص**:34) نقلا عن (**حريم،1997،مرجع سابق،ص**:451).

Ã **المعلومات من الآخرين**: إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملا مهمـــا في الثقافة،فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة بين العاملين الزملاء،فشعور الفرد مثلا يــؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

Ã**نظم العوائد الشاملة**: لا يقصد بنظم الجانب المادي فقط، بل هذه الــنظم تشــمل التقدير، والاعتراف والقبول،كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل،والشعور بالانتماء للمنظمة،وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة،فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمــل،والقيم التنظيميــة، والاتجاهات العامة لإفراد التنظيم،الأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم.؛فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات ، وتحولات جوهريــة فــي بيئــة العمــل الخارجية (**السواط و العتبي،1998،ص:59**)

9 - مستويات الثقافة التنظيمية:

اقترح شين 1984نموذجا يمثل مستويات متعددة للثقافة ، إذ يعتقد أن مــا ندركــه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل التكنولوجيا،والفن والطقوس،الرمــوز.أمــا مــا يوجــد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، وما هو عكــس ذلك،تشكل سلوكنا، وتؤثر في قراراتنا.(**عبد الغفار،1999،ص:8**)

ويرى تيرنر وهاميدن Turner et Hampden انه يمكن التميز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هــي:

أولا:الجوانب المادية في التنظيم:وتشمل طريقة تنظــيم المكاتــب، والتقنيــة، ووســائل العمل..الخ إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظــيم بمــا فــي ذلــك الأســاليب القياديــة المتبعة،وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات،والتفاعلات غير الرســمية، وديناميكيــة الجماعات..الخ.

ثانيا:القيم وفلسفة التنظيم،إيديولوجية الأفراد، والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ، ومستوى الأداء، والاتجاهات.

ثالثا:المبادئ الأساسية لإفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية، وسلوكات الأفراد،كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات التي تحدد كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم.

10 - استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية:

لقد تم توضيح في عنصر خصائص الثقافة التنظيمية أن هذه الأخيرة تتميز بخاصة الاستقرار عبر الأجيال،ولكن إذا كانت هذه الخاصية تتسم بنوع من العمومية الشمولية عند ارتباطها بمفهوم الثقافة،فإنه بالنسبة للتنظيمات فإن استمرارية، وانتقال الثقافة التنظيمية يكتسي أبعادا أكثر تحديدا ، وارتباطا بخصوصية المنظمات. **(ott1989)**نقلا عن(**منصور،2003،ص:23**).

1.10- اختيار وتوقيف الأعضاء:(انتقال الثقافة إلى الأعضاء الجدد).

أولى خطوات استمرارية الثقافة التنظيمية يجب أن تبدأ قبل توظيف الموظفين ؛ فيجب على سبيل المثال اختيار الموظف الذي يعطي انطباعا بالاستمرارية، والكفاءة والولاء،ولديه القدرة على الانخراط في عمل المجموعة،أما كون المنظمة تصبح فاعلة اجتماعيا فان ذلك يعتمد على تصرف،وسلوك أعضائها ونظامها داخل المجتمع،وذلك عبر قيمها، ومعتقداتها ومبادئها،ويتطلب الأمر في بعض الأحيان من الأعضاء التخلي عن بعض مبادئهم، وخصوصياتهم كثمن لانضمامهم للمنظمة.

وحتى يكون الفرد اجتماعيا يجب أن يتعلم الأقوال، والأفعال الصحيحة، والمناسبة لوضعه الوظيفي داخل التنظيم،من خلال تعامله مع الآخرين الذين يدركون ما هو دوره؟ ومن هو الذي يعاقبه إذا أخطأ؟وكيف يصحح مسار سلوكه؟ ويصبح الانخراط الاجتماعي ضروريا في حالة دخول عضو جديد إلى المنظمة،أو في حالة الترقية إلى منصب أعلى..الخ.وعن كيفيات هذا الانخراط نشير إلى أن هناك بعض المنظمات تترك الانخراط

في مجتمعها للصدفة،أي يتعلم الموظف الجديد من زملائه ورؤسائه،وهذا النوع من المنظمات يقل فيه انسجام العاملين، وسرعان ما تظهر الخلافات عندما يقرر إحداث تطوير أو ترقية ما.ذلك أن الذين لم ينخرطوا اجتماعيا في المنظمة غالبا ما يواجهون ما هو جديد بالرفض،وترتفع نسبة الاستقالات.بينما في المنظمات التي تهتم بتطوير أعضائها اجتماعيا يحدث النجاح في التغيير دون خلل، أو مقاومة.

2.10- إبعاد الأعضاء الذين لا يتوافقون مع مبادئ المنظمة:

أن الأفراد الذين لا يدركون جيدا قيم منظماتهم سرعان ما يبعدون عنها سواء برغبتهم، أو إجباريا.والذين يغادرون يتركون رسالة هامة تحذيرية لمن يأتي بعدهم مفادها إما التكييف وإما الابتعاد،وهنا يمكن تفسير سلوك الأفراد عند تخليهم عن بعض قيمهم التي اكتسبوها خلال تنشئتهم الاجتماعية، واستبدالها بقيم تنظيمية جديدة في محيط عملهم الجديد.فاستمرارية الثقافة التنظيمية تؤثر في تصرفات الأعضاء،وذلك بتحولها في أنماط سلوكهم ؛ وبالتالي إحداث تغيير في معتقداتهم، وقيمهم ، وافتراضاتهم الأمر الذي من شأنه كذلك تفسير محافظة أفراد التنظيم على الاستراتيجيات المطروحة لنظم الثواب(المكافأة) والعقاب.وتؤثر نظم التحكم والمعلومات في سلوك أفراد التنظيم بطريقتين: -

أ) تخمين ما هي المعلومات التي تستخدم من طرف صانعي القرار؟ وبالتالي تحديد ما هي المعلومات المطلوبة؟

ب) توفير المعلومات، ونظم التحكم للعمال التنفيذيين الخاصة بطبيعة، ونتائج تصرف الأعضاء، وذلك بغرض المكافأة والعقاب.

ونشير هنا إلى ضرورة الحذر في فرْض النظام ، وتطبيق الإجـــراءات الخاصـــة بالثواب والعقاب لضمان استجابة صحيحة، ومتوازية من طرف أفراد التنظيم.ذلـــك أنـــه في حالة عدم اقتناع الأفراد بقيم ومبادئ المنظمة،فانه يكون هناك هوة بين الفـــرد والقـــيم التنظيمية.ومن جهة أخرى تظل قيمة الشخصية مكبوتة تنتظرا اللحظة المناسبة لتخـــرج للسطح مما يؤثر لاحقا في المنظمة**(ott1989,op,cit)**.نقلا عـــن**(منصـــور،2003،المرجـــع السابق،ص.ص:24-25)**.

11- أبعاد الثقافة التنظيمية:

حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خـــلال وضـــع مقاييس، أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية،وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز دافيس Schwartz .&.Davis1988 التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المـــؤثرة على وظائف الإدارة،وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين: يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانـــب الثقـــافي للمنظمـــة، والـــذي يشـــمل عمليـــات الابتكار،واتخـــاذ القرارات،والاتصـــالات والتنظـــيم الداخلي،والرقابـــة علـــى كافـــة المستويات،وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي مـــن المصـــفوفة العلاقـــات بـــين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعد المقياس الذي وضعه أراب مارتين Arab Martine من أهم المقـــاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية؛ ذلك انه تضمن ثلاثة أبعاد، ويشمل كـــلٌ بُعـــد ســـبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكـــم علـــى إيجابيتهـــا، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معيارا لحكـــم المقيـــاس.**(منصـــور،2003،المرجـــع السابق،ص:28)**

وفي ما يلي عرْضٌ لمختلف إبعاد الثقافة التنظيمية:

1.11- البعد الخاص بالقيادة:

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة(في كافة مستوياتها)، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية،وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها،وطبيعة وخصائص سلوك العاملين و دافعيتهم داخل المنظمة،ومنهجية قيادة التغيير والتطوير،ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير،وتحمل المخاطر التي تنجم عنه.ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

§ **إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:**

أي هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس موجه،ويتم بالتدخل في كل عملية وكل نشاط،أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم ووجباتهم،وان لديهم الدافع، والحافز للعمل دون تدخل منها،في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، و في الحالة الثانية توصف بأنها ايجابية

§ **دور الإدارة وأسلوبها:**

ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين،أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل ألازمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها،بمعنى آخر هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ **(الحوطي،1996 ،مرجع سابق،ص:12)**.يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المتخلف أو التقليدي المتواكل.أما الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة ايجابية.

§ **إدراك المسؤولية:**

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا.ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء،وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء.إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية

الإدارة.وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية ايجابية.

§ **أسلوب إحداث التغير والتطور:**

في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات، والمحاضرات،والملصقات،وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل،فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة،في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة،مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج،فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات(**الصباغ،1991،ص9**).

§ **الدافعية والسلوك البشري:**

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور، والحوافز، واستبعاد روح الفريق، والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل.وأن سلوكهم هو انعكاس الثقافة التي تبعث على الولاء واثبات الذات،وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة.ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين من خلال ربط دافعيتهم بالجانب المادي فقط.أما في الحالة الثانية التي ينظر فيها للعاملين من زاوية أوسع، واشمل تتعدى الحاجيات المادية،فإن ذلك ينم عن ثقافة تنظيمية ايجابية دافعة.(**الحوطي،1996،ص13**).

§ **قيادة التغيير بالمنظمة:**

إذا حدث وان تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة ، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمنظمة.فإن العاملين سوف يشعرون بان التغير والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه،وفي هذه الحالة يكون التغير من جانب واحد ذا تأثير سلبي،عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدؤه الرؤساء،ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة،وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

§ **المشاركة والملكية والمخاطرة :**

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ،والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية،وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي،ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالبا ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة،وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة،ونشر المعلومات،والثقة المتبادلة،والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر،سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية. **(الحوطي،1996،المرجع السابق ص.14)**

2.11- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية،أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها،كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها،وطريقة عمل الأفراد، وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة،والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم،ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

§ **طبيعة الاتصالات:**

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية،فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ.وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض،ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة، و الزمالة، والتعاون، وحسن النية،والدافع لإنجاز الأعمال،وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها،تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

§ **إقبال الأفراد على العمل الجماعي:**

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين،والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة ،والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية.ومن ثمّ لا يُقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات،وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات.وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة،ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة. **(الحوطي،1996،المرجع سابق ص14)**

§ توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد،وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية،في حين تكون ثقافتها تتسم بالايجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها؛ بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع ، حيث تخلق هذه الثقة الطموحَ لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها،فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

§ الأيمان بأهمية التدريب:

إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد،وان ميزانيته محدودة،أو تنظر إليه على انه نشاط إداري،فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي،ويفتقد إلى المصداقية. **(منصور،2003،مرجع سابق،ص32)**

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد،وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب.مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها(**الحوطي،1996،مرجع سابق ص17)**

§ مرحلة التعليم:

عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم،ولا تشجيعهم على ذلك، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص كأن يقتصر الأمر على المشرفين فقط،أو البعض منهم،أو أن العاملين يحققون هذا المطلب المتمثل في التطوير الذاتي إلا بعد صعوبات وعراقيل كبيرة، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تُعتبر عائقا في سبيل تطويرها.ومقابل ذلك قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة أهمية مساندة مواصلة التعليم لعمالها،وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها إلى حدها الأقصى،و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية، وتلبية هذه الاحتياجات.

§ مدى استقرار الأهداف:

عندما تضع المنظمة أهدافا بعيدة المدى،وتتفرع عن هذه الأهداف أهدافٌ أخرى قصيرة المدى،ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالايجابية،لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام.والنقيض من ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على انه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجرا إلى أهداف قصيرة،تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات،وان فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف– طبعا- بتغير ظروف كل مرحلة؛ فان هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف،ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهدهم. **(شوقي،1988،ص49.51).**

§ متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:

إن الثقافة التنظيمية التي تُعتمد نظاما يشجع متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ،من خلال انتهاج سياسة الاستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ. وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة. في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وانتظار حدوث ألازمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

3.11 - البعد الخاص بظروف العمل ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:

§ الأجـــر:

يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء،أو العقاب الشخصي أو الجماعي،فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي،والشعور بالتهديد من قبل الأفراد،وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار.

§ عدالة تقييم أداء العاملين:

ينتاب الأفرادَ شعورٌ بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم،هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل.أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدإ يعكس قيم هذه الثقافة،فان الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل و الصراعات بين الأفراد.

§ توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:

عندما تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية اكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد،فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية،قد

تظهر في شكل سلوكات غير لائقة.أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

§ الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل،أو توقف نشاط المؤسسة،فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وايجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي،ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الايجابية في تطور وتقدم المؤسسة.(**الحوطي،1996،مرجع سابق ص20**).

§ ساعات العمل:

قد يسود المنظمة شعورٌ بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة،وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد. فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي ، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق ؛ وبالتالي إثارة المشكلات.ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة،والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمال، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.

§ المساواة والعدالة في معاملة العاملين:

عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة ، واللامساواة بين العاملين ، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى و السلوكات السلبية،كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، و اقتراحاتها.

أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة ،فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه دون مطالبة ، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.(**منصور،2003،مرجع سابق،ص35**)

§ المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذهـا انطلاقا من الاعتقاد بان كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهـو عنصـر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته،هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعـاون والمبـادرة لدى العاملين؛ وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فان هذه الثقافة من شانها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي ، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

وكذلك فانه إذا سادت المنظمة ثقافـة العلاقـات المتكافئـة والمتبادلـة المتمثلـة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء ؛ فان هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر. أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات، والتربص بين الزملاء ،فتكون الثقافة السـلبية هي السائدة . **(الحوطى،1996،مرجع سابق،ص:17).**

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجـاز، وتحقيـق الطموحـات الشخصية من خلال الوظيفة ؛ فان هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الـدافع للإنجـاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم.أما إذا كانت الثقافة السـائدة لا تشجع على الإنجاز ، فإنها تصبح ثقافة محيطـة وعليـه تصـبح المنظمـة مجـرد مكان للضغوط النفسية ،والعلاقات السلبية، والتصرفات السـيئة.**(الحـوطى،1996،المرجـع السابق ص17).**

≅ خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوما مظليا يشمل جميع جوانب حياة المؤسسة،بل ويغطي باتساعه، وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية، العلائقية والتنظيمية، وحتى دلالاتها الرمزية.هذه الشمولية التي تميز مفهوم الثقافة التنظيمية تجعلنا كمشتعلين في حقل البحث العلمي،نصل إلى قناعة بأنه لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيدا عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة؛ لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى.

كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تتسم بالخصوصية في الحل والمعالجة،تبعا لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

الفصل الثالث

سوء السلوك التنظيمي

≅ تمهيد:

هناك فكرة سائدة لدى معظم الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي هي أن دراسة السلوك التنظيمي من خلال موضوعات دوافع العمل،الإدراك،القيادة، الاتصالات،اتخاذ القرارات،وغيرها من المواضيع التي قد استطاعت تدعيم سيطرة الإدارة من خلال الافتراض بأن سلوك الأفراد في المنظمات تم تناوله بالدراسة ليكون منسجما، بل ومتطابقا مع توجهات وأهداف الإدارة.ولكن واقع الحياة التنظيمية في المؤسسات يعكس حقيقة أخرى يمكن الوقوف عليها في حجم الصعوبات، والمشكلات التنظيمية، والعلائقية، والمادية التي تعاني منها الكثير من هذه التنظيمات.

ويعتبر سوء السلوك التنظيمي بمختلف أبعاده أحد أكبر الهموم التي باتت تُؤرق المسئولين، وأرباب العمل واستنفرت المؤسسات البحثية لإيجاد معالجات لهذه المشكلات.وهنا نشير إلى أن الخطأ الذي وقع فيه الكثير من الباحثين ، والمسئولين على حد سواء هو اعتقادهم أن ما يمكن فهمه ودراسته يمكن إدارته.

ومن خلال هذا الفصل الذي سيتناول فيه الباحث في البداية محورا يتعلق بالسلوك الإنساني طبيعته ، وخصائصه ثم يتعرض بالتفصيل إلى الجوانب المتعلقة بسوء السلوك التنظيمي كحقل معرفي جديد؛ بغرض وضع خلفية نظرية حول موضوع البحث تمكن الباحث من تحقيق إسقاط علمي للحقائق العلمية على المعطيات التي سوف يتم جمعها من واقع الإدارة الجزائرية.

1 - السلوك الإنساني:

1/1- مفهومه:

يعرف السلوك الإنساني بأنه "كل النشاطات التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه"وهذه النشاطات هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية،وذلك وفقاً لقدرات الفرد وطريقة إدراكه. وما يميز السلوك الإنساني أنه لا يظهر من عدم،فهو مسبب وهادف ومدفوع،أي أن وراءه دوافع تتمثل في الرغبات والحاجات والتوقعات،موجه لتحقيق هدف معين.كما أن السلوك الإنساني يتميز بكونه متنوعا ومرنا، بمعنى أنه يظهر في أشكال متعددة لكي يتلاءم مع مختلف المواقف، فيتغير وفق المستجدات التي تفرضها هذه الظروف(**العديلي،1993،مرجع سابق،ص:11)**

كما يعرف السلوك الإنساني أثناء موقف معين على أنه عبارة عن" مجموع مركبة ومتكاملة من الاستجابات المختلفة،والتي تشكل مجتمعة نوعا من السلوك" **(صبحي،1978،ص:08)**.

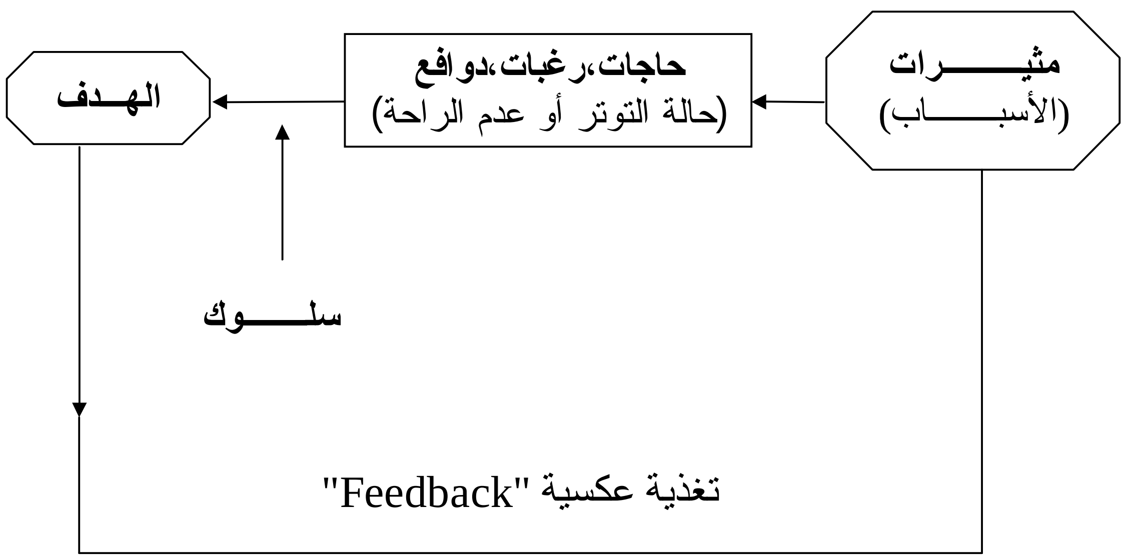
يرى كل من (Wodarski et Dzielewski) "أن السلوك الإنساني هو عبارة عن الأنشطة والتفاعلات التي يقوم بها الفرد لتحقيق غايات معينة، فتكون بعض هذه الغايات مقصودة ومخططة،وبعضها بسيط وغير شعوري،و أن سوك الفرد يمكن ملاحظته بواسطة الحواس الخمس" أي أن السلوك الإنساني يعتبر كنشاط موجه ومقصود لتحقيق غايات محددة، وهو مرتبط بقدرة الفرد و تفهمه لمعنى السلوك والنتائج المرتبطة به. **(حسين،2005،ص:45)**

2/1- مفهوم السلوك الإنساني من وجهة نظر المدرسة التحليلية:

ما تم ذكره سابقا يمكن اعتباره أنه يعكس إلى حد ما وجهة نظر المدرسة السلوكية فيما يتعلق بالسلوك.أما بالنسبة لأنصار مدرسة التحليل النفسي فلهم رأي آخر حول مفهوم السلوك الإنساني، إذ يعتقدون أن السلوك الإنساني يمثل تلك الظواهر النفسية الناتجة عن تفاعل مجموعتين من القوى،هي الدوافع البيولوجية النفسية (اللبيدو و العدوان)

وانطباعات البيئة المحيطة بالكائن العضوي.(وعليه يعد أساس النشاط النفسي هو ذلك التفاعل بين الدوافع التي تستهدف تصريف التوتر،والقوى التي تعمل على تعطيلها أو إرجائها(مقتضيات الواقع الخارجي و معايير السلوك المستبطنة).و يتمثل السلوك أفضل توفيق توصل إليه الفرد (في إطار عملية التفاعل) بين الدوافع، والحاجات الداخلية من جهة ، وبين القوى المعطلة من جهة أخرى؛ بمعنى أن السلوك هو محاولة يقوم بها الأنا للتهادن مع قوى الهو، والواقع الطبيعي والاجتماعي، و الأنا الداخلي.(**شيدلنجر 1958،ص.ص**:123-124)(**BLANCHET et, TROGNON 1994,p:13**)

الشكل رقم (01) النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



المصدر:(**العديلي،1993،ص12**)

3/1 – خصائص السلوك الإنساني:

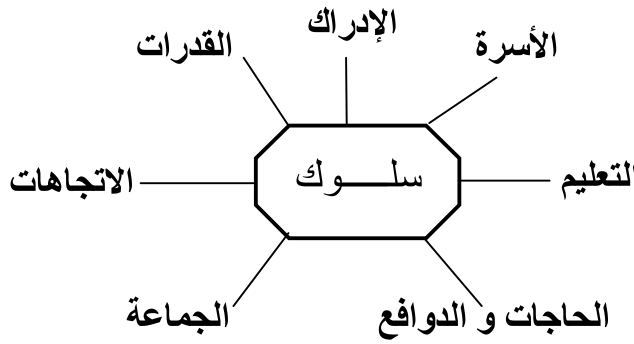
- السلوك الإنساني هو عبارة عن نتائج لعملية التفاعل بين الجوانب الشخصية عن الفرد، وما تتضمنه من أنشطة بيولوجية ، انفعالية ، وإدراكية،والجوانب البيئية المتمثلة في الظروف التي يعيشها الإنسان (جغرافية ، مناخية ، تاريخية و ثقافية).

- § أن الفرد يكتسب مختلف أنماط السلوك من خلال احتكاكه اليومي مع البيئة من خلال الأشخاص في الأسرة،الحي،المدرسة،محيط العمل.
- § السلوك نشاط كلي، أي يصدر عن الإنسان ككل من حيث هو وحدة وكل. فالإنسان حين يتأثر بالبيئة فإنه لا يستجيب لها بجسمه فحسب بل بكليته،فالإنسان هو الذي ينجح و يحقق وهو يحب و يكره.
- § السلوك نشاط غائي،فهو يرمي إلى تحقيق غاية ما،من خلالها يمكن فهم السلوك وتفسيره.بغض النظر عن طبيعة هذه الغاية،شعورية كانت أو لا شعورية. بالإضافة إلى ذلك تعتبر خاصية الغائية هي التي جعلت من سلوك الفرد يتسم بالمرونة،والقابلية للتغيير، والتنوع،والتكيف تبعا لتغير الظروف. **(صبحي،1978،مرجع سابق،ص:11).**
- § تعلم السلوك الايجابي، أو التخلص من السلوكيات السلبية يحتاج إلى نوع من التوجيه، والنموذجة(القولبة) التي تقوم بها مختلف الأنساق التي يتفاعل داخلها الفرد من خلال سلسلة القيم والضوابط الموجودة في كل نسق.**(صبحي،1978،المرجع السابق،ص:48).**

4/1- محددات سلوك الفرد:

يوجد عناصر عديدة تؤثر في طبيعة السلوك الإنساني ، وتحدد مساره وشكله ضمن المحيط الطبيعي،والاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد.ومن هذه العناصر نجد الإدراك، القدرات،الشخصية،حاجات والواقع الفرد،التعليم،الجماعة.**(حامد،1988،ص:29)**.**(أنظر الشكل رقم:02)** الذي يوضح هذه المحددات.

الشكل رقم(02) محددات السلوك



المصدر(حامد،1988،ص:29)

§ الإدراك :

يختلف سلوك الأفراد تبعاً لاختلاف إدراكهم؛ ذلك أن لكل فرد خارطـــة إدراكيـــة خاصة تتشكل لديه من خلال تراكم نموه المعرفي، والنفسي والاجتماعي،وهو ما يفســر اختلاف إدراك الأفراد للواقع الذي يعيشون فيه.وخارطة الإدراك ليست هي الواقع ذلــك أن الأفراد يدركون الأشياء كما يرغبون أن تكون،وليس كما هي عليه في الواقع انطلاقــا من أن عملية الإدراك تتحكم فيها عدة معطيات هي شخصــية الفــرد ، ومــا تتضــمنه من قدرات، وميول، واتجاهات، وتوقعات،وظروف أخــرى تــرتبط بالشــيء المــدرك (قوة وشدة المثير،الحجم، التباين،التكرار،الحركة،التشابه،الفجوات،..الخ.كما يتــأثر إدراك الفرد كذلك بمستوى الضغوط المحيطة به مثل ضغط التنافس، وضغط مهــام الوظيفيــة التي يؤديها.(**حامد.1888،المرجع السابق،ص:30**)

من العوامل المهمة والمؤثرة في إدراك الأفراد في محيط العمل نجد تأثير جماعة العمل،فالأفراد عادة ما يتجهون إلى إدراك الأشياء بنفس الإدراك العام لأفراد المجموعــة التي ينتمون إليها،كرغبة في التعبير عن الانتماء، أو التواجد مع الجماعة.في هذا الإطــار نستحضر بعض المفاهيم التي لها صلة بموضوع البحث (الهوية الاجتماعية، التعصــب، المقاومة،التحيز..الخ) ضمن ما يعرف بسيكولوجية العلاقات بين الجماعات(**زايد،2006**).

§ الشخصية:

يوجد اعتقاد سائد لدى العامة أن شخصية الفرد هي المحور الأساسي لسلوكه على اعتبار أن شخصية الفرد هي ترجمة للسلوك، ويظهر في صفات معينة.و يعرف (جور دون ألبرت Gordon Allpart)الشخصية بأنها هي عبارة عن الصفات والخصائص المميزة للفرد، والعلاقة المستقرة والمتحركة بين هذه الصفات بعضها البعض،وكيف تتداخل هذه الصفات لتساعد، أو تعوق الفرد على التعامل مع أناس آخرين، وفي مواقف معينة.

ورغم اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية إلا أن جميعهم يتفق على أنها عبارة عن كل من العناصر، أو الصفات المتداخلة مع بعض لتكوين الشخصية (قدرات الجسدية، المزاج، القيم،الاتجاهات،الحاجات،القدرات العقلية،ميوله). وتعتبر نظرية التحليل النفسي ونظرية السمات النظريات الأكثر تناولا لموضوع الشخصية.(**حامد.1988، مرجع سابق،ص.ص:40.38**)

جدول رقم (03) بعض صفات الشخصية

نمط الشخصية	الصفات
التأقلم الاجتماعي	مبتهج،حزين،متحدث،ساكت،حذر،مغامر،مرن،جامد،ثابت،قلق
السيطرة العاطفية	لا يهتز،سريع الغضب،معتمد على نفسه،معتمد على غيره،ثابت، قلق،محدود التأثر عاطفيا، سريع التأثر بالعبارات العاطفية.
الالتزام	مستعد للتعاون،غير متعاون،حاد،هزلي،موضع ثقة،موضع شك، يمكن مصاحبته،أناني الشعوري،لا شعوري
مقدرة الاستيضاح	اهتمامات منسقة،اهتمامات ضيقة،عقلية مستقلة،عقلية غير مستقلة،خيالي،غير خيالي.
التعبير عن النفس	يحاول،مستسلم،متحدث،ساكت،يهتم بالجنس الآخر،لا يهتم بالجنس الآخر،صريح.

§ القدرات :

عادة ما تشير القدرات إلى شخصية الأفراد،كما أن للقـدرات دورا فـي تحديـد مستوى السلوك،و نشاط الفرد سواء في إطار العمل ، أو في عملية التفاعل الاجتمـاعي مع الآخرين. وقد قسم الباحثون القدرات الإنسانية إلى قدرات عقلية، وقدرات ميكانيكية ، وقدرات حركية ، وقدرات بصرية.(**حامد،1988،المرجع السابق،ص**:45)

§ الدوافع:

تعتبر الدوافع من أهم محددات السلوك الإنساني على اعتبـار أنهـا تمثـل ذلـك الشعور، والإحساس الداخلي الذي يحرك سلوك الفرد بهدف خفض التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجات معينة. فحالة الفرد الخائف مثلا تدفعه إلي ضرورة التصـرف بشـكل معين يمكنه من تفادي الخطر الداهم،وفي بعض الأحيان يواجه الفرد عوائق تمنع وصوله إلي تحقيق إشباع حاجاته، فيشعر بحالة من الإحباط قد تدفعه إلى العدوان على مصـدر الإحباط كأحد البدائل لصرف الطاقة سواء كانت هذه العوائق إنسانية، أو مادية.

5/1- سلوك الفرد في المنظمة:

إذا كانت الاستجابات المختلفة للكائن البشري تمثل الوحدات الأساسية للسلوك؛ فـإن سلوك الفرد يمثل هو بدوره الوحدة الأولية التي يقـوم عليهـا سـلوك أي منظمـة،لأن تصرفات الأفراد داخل التنظيم يعتبر مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككـل. وانطلاقا من خاصية غائية السلوك فإن الفرد في إطار التنظيم لا يتصرف مـن فـراغ، من خلال عملية التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الداخلية،التي تمثل صفات الفرد نفسه (قدراته،خبراته،دوافعه،نمط سلوكه،اتجاهاته و قيمه)وما تحدثه المنظمة من تأثير وتوجيه لسلوك الأفراد،من خلال الظروف المادية،والتنظيمية لهذا التنظـيم،أي بمـا توجهـه إليهـم من مؤثرات تتمثل في القواعد واللوائح التنظيمية،ومهام الأداء،ومكونات وأدوات العمل، ومعايير التقييم والحوافز المتاحة ونمط الإشراف ؛ بمعنى آخر.جميع العناصـر المادية والتنظيمية والثقافية للمنظمة.

لقد أوضح **لوين Lewin 1952** أن سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفـرد مـع بيئتـه التي تمثل محيط العمل الشبيه بالمنظمة للعامل.وعليه يمكن فهم سلوك الفرد فـي إطـار التنظيم من خلال المعادلة التالية:

سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد **X** ظروف العمل في المنظمة.

وهذا يعني كما يقول أحمد صقر عاشـور1989 " أن التصـرفات، والاسـتجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه،ولا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل... فتصرفات الفرد ، واستجابته هي نتاجٌ لتفاعل خصائصـه مـع خصـائص ظروف العمل معا ".**(عاشور،1989،ص:31-32)**

2 – مفهوم سوء السلوك التنظيمي:

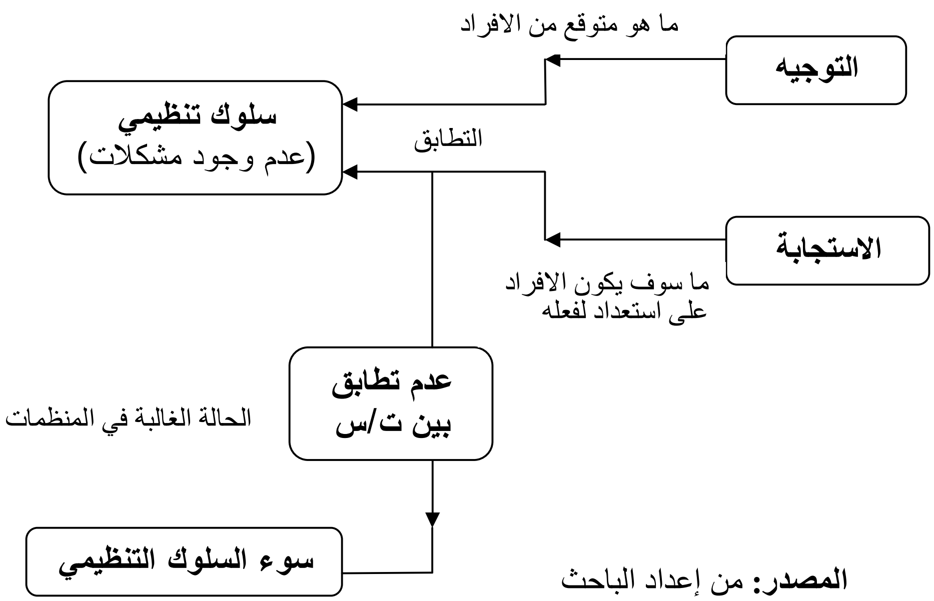
قبل إعطاء مفهوم لسوء السلوك التنظيمي كمفهوم جديد بحقل معرفي جديد في مجال أداء الأفراد داخل المنظمات نشير إلى النقطتين التاليتين:

أ- مهما كان التعريف الذي نضعه لسوء السلوك فلا بد من الاعتـراف بـأن المنطلـق الأساسي لهذا التعريف هو أن سوء السلوك هو سلوك أولا وقبل كل شيء، لكنـه يمثـل (من الناحية القيمية) الوجه السلبي لسلوك الفرد في إطار التنظيم.

ب- السلوك التنظيمي مقرون بسوء السلوك التنظيمي،فهما وجهان لعملة واحـدة يمثـل الوجه الأول (السلوك التنظيمي) الافتراض المتوقع من الفرد في إطار تفاعله مع عناصر التنظيم(افتراض التطابق بين التوجيه والاستجابة).في حين أن سوء السلوك يمثل الوجـه الثاني للصورة(عدم التطابق بين التوجيه والاستجابة)، وهي الصورة الواقعية الذي يجـد كل الباحثين، والمشرفين ، والمدراء أنهم في مواجهة مشكلاتها، أو انعكاساتها؛ وبالتـالي بذل كل الجهود من أبحاث ، ودراسات، أو إجراءات تنظيمية(ضوابط ولـوائح) للتقليـل من أشكال سوء السلوك التي تظهر في المنظمة.

انطلاقا من هذه المعطيات يمكن القول أن وجود سوء السلوك التنظيمي في المنظمات يعتبر بمثابة الوباء،أي أنه لا يوجد على الإطلاق تنظيم يخلو من وجـود سـوء السـلوك في شكل من أشكاله التقليدية أو المستحدثة.

الشكل رقم(03) يوضح سوء السلوك التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث

1.1- تعريف سوء السلوك التنظيمي:

يجب الاعتراف أن التعاريف التي تم الحصول عليها من المراجع التي توفرت لدى الباحث حول مصطلح سوء السلوك التنظيمي تعتبر قليلة جدا، كون هذا المصطلح يتعلـق بحقل معرفي جديد يتناول بطريقة جديدة مختلف التصرفات(أشكال السلوك)التي يقوم بهـا الأفراد، أو العاملون الذين ينتمون إلى تنظيم ما،وتكون هذه التصرفات عكس مع ما هـو متوقع منهم،أي المخالفة للقيم التنظيمية والضوابط السائدة في التنظيم.

- حسب سبروس (sprouse1992) فـإن مفهـوم سـوء السـلوك التنظيمـي، يعني(التخريب المخطط) أي "كل شيء تفعله في العمل ليس من المفروض أن تفعله".

- **ستيفن أكرويد وبول طومسون** يعرفان سوء السلوك التنظيمي بأنه"يشمل التصرفات التي يقوم بها الأفراد عن قصد،بحيث تكون هذه التصرفات مخالفة تماما لما هو متوقع منهم من تصرف خلال وجودهم في إطار التنظيم الذي ينتمون إليه"(**أكرويد و طومبسون،مرجع سابق،ص:3-4**).

- **المشرع الجزائري** في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03 المؤرخ في 2006/06/15 الباب السابع(النظام التأديبي) (الفصل الثالث) يعتبر سوء السلوك التنظيمي هو خطأ مهني ، ويعرفه بأنه"كل تخل عن الواجبات المهنية، أو مساس بالانضباط ،وكل خطإ ، أو مخالفة من طرف الموظف أثناء ، أو بمناسبة تأدية مهامه".

كما تضمن نفس القانون الإشارة إلى سوء السلوك التنظيمي في الباب الثاني (الضمانات وحقوق الموظف وواجباته) (الفصل الثاني) على أنه"كل فعل يتنافى مع طبيعة مهام الموظف، ولو كان خارج إطار الخدمة"(**ج.ر.رقم:2006/46**).

3.1- مفاهيم لها صلة بسوء السلوك التنظيمي:

§ الفساد الإداري:

يعرف الفساد الإداري على أنه"ما يشوب الإدارة من خلل واضطراب غير مشروع، ويتمثل الفساد في العديد من السلوكات المنحرفة مثل الرشوة، والمحسوبية، والاتجار بالوظيفة العامة،الاختلاس من المال العام،الابتزاز الوظيفي،سوء استعمال السلطة،التسيب والإهمال الوظيفي،واللامبالاة في العمل،التفريط بالمصلحة العامة،عدم الحفاظ على الممتلكات العامة،إهدار الوقت،شيوع النفاق الوظيفي،علاقات الريبة والشك، وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين،تصنع العمل أمام الرؤساء،غياب المسؤولية والالتزام الذاتي،الاستقواء على الضعيف،وسوء ممارسة مفهوم الوظيفة العامة.قد يمارس الفساد الفردي من طرف فرد معين لتحقيق مصالح شخصية، أومن قبل منظومة أو منظومات فاسدة،وهي في العادة تضم مجموعة من الأفراد قد يكونون جميعاً من داخل الأجهزة الإدارية المعنية بممارسة الفساد الإداري.(**أسّار،2006،على النت،مرجع سابق**)

§ التسيب الإداري:

يعرف التسيب الإداري بأنه " الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط،أو لوائح،أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل". ومنها نستخلص بأن المصلحة المتسيبة إداريا هي تلك المصلحة التي:لا يوجد لها تنظيم إداري محدد.عدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات.لا سجلات وملفات منظمة.ليس لها نظام محدد لمنح الحوافز،وفرض العقوبات.لا أساليب ثابتة للتعيين والترقية.و المستيب هو ذلك الموظف الذي لا يحترم مواقيت الحضور والانصراف،ويخرج من عمله متى شاء. لا يتقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.(**المنشاوي،2006،على النت)**

أرتبط التسيب الإداري بمسألة الغياب والتأخير عن العمل،ويشمل التسيب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة،وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي،والإهمال الواضح في العلاقات العامة بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية.

وعليه يمكن تعريف التسيب الإداري كذلك بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به، والمنصوص عليها في القوانين، واللوائح، والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدى إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.وقد ساهم في ظاهرة التسيب الإداري، وارتفاع معدلاتها ترْكُ الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي بسبب اضطرارهم للخروج إلى الأسواق، ومراكز التوزيع لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزم المواطن بالحصول عليها.وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوى المراكز في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات خبراتهم بحيث تسمح لهم بإنجاز الأعمال المناط بها إليهم، وكذلك عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب(**المنشاوي،2006،على النت،المرجع السابق)**

3 - تفسير سوء السلوك التنظيمي:

1.3- الافتراضات المرتبطة بتفسير سوء السلوك التنظيمي:

É ينطلق تفسيرُ سوء السلوك من الافتراض بأن مصالح الأفراد الذاتية وهويتهم تختلف عن مصالح المنظمة التي يعملون بها.لأن السلوك محدد بالخبرة الإدراكية للفرد،و يجب النظر إلى العالم الشخصي للفرد كما يراه هذا الفرد نفسه(كارل روجرس،C. Rogers). **(هوبر،1995،ص.ص:106-109).**

É) تتعلق حقيقة سوء السلوك التنظيمي بتعريف مفروض من طرف السلطة بخصوص معايير السلوك المحدد في محيط العمل، أي ما هو متوقع من الأفراد العاملين أن يقوموا به في إطار الوظائف التي يقومون بها..(**أكرويد و طومبسون،2002،مرجع سابق،ص:16)**

É أن السيطرة الإدارية التي تمثل إحدى القوى التي تحرك السلوك من شكل إلى آخر، (هيتشيسن Hutchison) لا تتحكم في الميل إلي سوء السلوك ذاته،ذلك أن جل محاولاتها للتحكم في مظهر من مظاهر سوء السلوك عادة ما ينتج عنه ظهور سلوكيات بديلة تكون أقل إذعانا لسيطرة الإدارة.وكمثال من واقع الإدارة نجد أن فرض رقابة عالية ومشددة بخصوص المواظبة، وعدم الغياب أو التأخر عن العمل، كثيرا ما يقابله زيادة في حالات الغياب بعذر بسبب المرض، أو حالات أو انتهاج شكل أكثر خطورة من سوء السلوك،كالتظاهر بالعمل،أو التهرب من المسؤولية،واللجوء إلى الاعتداء على الآخرين، أو تخريب أدوات ووسائل العمل.

2.3- المدرسة العلمية لتنظيم العمل:

ركز تناول زعيم المدرسة العلمية لتنظيم العمل،(تايلورTaylor1920) على دراسة شكل واحد من سوء السلوك،وهو التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك: التباطئ في الأداء،الخداع، من خلال سلوكات عبثية تعكس عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء.ولم

تكن هناك دراسة عميقة لهذا الشكل من سوء السلوك، فقد اقتصر التفسير على ما يطلق عليه بظاهرة النسيان.

لقد اعتقد تايلور.أن معالجة مشكلة (التغاضي أو النسيان)التي يطرحها العمال بعد انتقالهم إلى أماكن العمل، وإنهائهم للتدريب اللازم يكون من خلال الصرامة في التعامل مع العمال.." تذكروا جيدا أننا لا نريد من جانبكم أي أعمال عبثية من أي نوع،أنكم سوف تؤدون بالضبط كل ما هو مفترض أن تؤدوه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم.إذا بدأتم في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم،فإنه سوف يرفع تقريره إلى الإدارة في خلال 15 دقيقة من ارتكابكم المخالفة.وطبقا لما يسجله عن حالات التباطئ، والتظاهر في الأداء؛ فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش، وعنابر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية ".مما جعل انطباعا عاما يسود عالم الشغل بأن المدرسة العلمية تتسم بالقسوة.هذا الانطباع نما من خلال نماذج أخرى من سوء السلوك، كالمقاومة، والتمرد، والعدوان الناجم عن تنامي الشعور بالتذمر والسخط. .(**أكرويد و طومبسون، 2002،المرجع السابق،ص.ص:26.25**)

3.3 - مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة المنظمات من خلال التركيز على البناء الاجتماعي،وعمليات التكامل،والانسجام بين عناصر هذا البناء انطلاقا من مبدأ التوازن والتعاون،وكانت الدراسات التي أجريت في مصنع هاوثورن،هي الحقل التجريبي الذي تم فيه دراسة أثر العلاقات الإنسانية في سلوك الأداء لدى العاملين من خلال (الاهتمام،التشجيع،التعاون)، ومع ذلك و حتى في ظل الظروف التي هيئ فيها المناخ الاجتماعي الملائم للعمال،فإن الباحثين لم يستطيعوا القضاء بشكل نهائي على التمرد، والتذمر،بالرغم من استبعاد العمال غير المتعاونين من المجموعة التي كانت خاضعة للتجربة،على اعتبار أن هؤلاء العمال(العاملات) يعانون من اضطرابات نفسية وعصبية، مرتبطة بمخاوف غير مبررة،أو قصور في التفكير بسبب القلق الزائد.(**أكرويد**

و طومبسون،2002،المرجع السابق،ص.ص:28.27) (BLANCHET et, TROGNON
.(1994,p.p:15-16

مشكلة أخرى ظهرت في محيط العمل في إطار هذا التوجه الاجتماعي لمدرسة العلاقات الإنسانية،وهي أنه إذا كانت المدرسة العلمية أشارت إلى ما يسمى بسلوك التظاهر بالعمل لدى كل عامل،فإنه في النسيج الاجتماعي من (التنظيمات غير رسمية) أصبح لسوء السلوك شكل العمل الجماعي. نقف هنا على مثال من واقع الإدارة عندما تتفق فئة معينة من الموظفين بإحدى المصالح على طريقة ما لعرقلة سير العمل،ولا تخضع للضبط والمراقبة من طرف المسؤولين.يوصي أحد الموظفين زملاءه: "يا جماعة..المهم كل واحد يحكم بيروه..حتى إذا جاء السي المدير..قال رانا خداما..!".

4.3- المدرسة التحليلية :

لقد سبق وأن أشرنا إلى أن مدرسة التحليل النفسي تنظر إلى السلوك الإنساني على أنه يمثل تلك الظواهر النفسية الناتجة عن تفاعل بين الدوافع البيولوجية النفسية(الليبيدو و العدوان) من جهة ، وانطباعات البيئة المحيطة بالكائن العضوي.من جهة أخرى، (**شيدلنجر 1958،مرجع سابق،ص.ص:123-124**). ومن هذا المنطلق تفسر الظواهر النفسية مثل(العدوان،التخريب،التمرد..الخ) على أساس المفاهيم التالية:

§ الإحباط:

يعتبر الإحباط توترا نفسيا ناشئا من وجود عائق يمنع الفرد من إشباع حاجاته، أو إرضاء دوافعه،فتنتاب الفرد مشاعر الفشل ، والخيبة نتيجة الإخفاق في الوصول إلى الهدف،و منه يعمد الفرد بفعل الإحباط إلى انتهاج سلوك العدوان والنكوص، التثبت والخضوع، وتزداد درجة الإحباط بازدياد قوة الدوافع و أهميته بالنسبة للفرد؛ وبالتالي تزداد وحدة الانفعال الناشئ،و ما يصاحب ذلك من عماليات تعطيل للعماليات العقلية، وتهييج الجهاز العصبي،ومختلف الأجهزة الفسيولوجية الأخرى.(**صبحي،1978،ص:183**) كل هذا له دلالته في ظهور أشكال من سوء السلوك في محيط العمل كالتمرد، والتظاهر بالعمل ،والشجار، والتخريب.

§ الدوافع العدوانية:

إن الميول العدوانية تتجلّى بشكل أوضح في حياة الجماعة،وهذه الميول تكــون ردّ فعل على الحرمان،وبعضها الآخر قد يصدر عن الهو صدوراً تلقائيا،و الفرد عادة يســلك مسلكا عدوانياً استجابة منه لضغط البيئة،أو القوى الداخلية مع الإشــارة إلــى أن الميــل إلى العدوان من وجهة نظر المدرسة التحليلية يعد جزءا من التكــوين النفســي للفــرد. **(شيدلنجر،1958،مرجــع ســابق،ص: 102.101).** و تعــد الضــغوط (stress) المرتبطــة بالمنظمة،كغياب التحديد الدقيق للأدوار،وتداخل الصلاحيات،أو عدم وجود خطة واضــحة لأداء المهام بالمنظمة **(JEAN,1993,p.p :16.17)** من بواعث سوء السلوك التنظيمي.

في كثير من الأحيان عندما يخفق العاملون مثلاً في تحقيق رغباتهم بفعل اللــوائح التنظيمية،أو أوامر القائد ، فإن ذلك يولد سلوكا عدوانيا يوجه في كثيــر مــن الأحيــان إلى أطراف أخرى بديلة غير تلك المتسببة في الحرمان،كالزملاء من خــلال الشــجار، والاعتداء، أو نحو تخريب أدوات ووسائل العمل،وهذه الأشكال من السلوك هــي نتيجــة لعدوان منقول. إن خوف الفرد من المعتدين يدفع به إلى استبعادهم عن نطاق وعيه،وقــد ينجح في عدم الشعور بأن الخوف والكراهية يملآن نفسه،"و كما يغرس البــدائي أبرتــه في تمثال من الشمع يمثل عدوه،كذلك يغرس المتحضر إبرة وهمية كضحية بديلة، تلك هي إحدى صور ظاهرة الضحية"**(شيدلنجر،1958،المرجع السابق،الصفحة 110-111)**

لقد اعتبرت المدرسة التحليلية سوء السلوك على أنه يعكس –في معظم الحالات- حالة اضطراب في شخصية الفرد مردها إلى تكوينه النفسي والاجتمــاعي،إلى الدرجــة التي وضع معها العلماء، والأطباء النفسانيون تصنيفا لبعض هذه الاضطرابات نذكر منها على سبيل المثال:

- اضطراب الشخصية السلبية:

وتتمثل مظاهرها المرضية في السلبية، والعدوان التي تظهر في عدم الوفاء بالوعود،والالتزامات، والشعور بالغبن، وعدم احترام الرؤساء، والغيرة، والحسد من الناجحين، والتقلب المزاجي، والتقلب في العلاقات الشخصية المتبادلة.(**عسكر،2006،على النت**)

- اضطرب الشخصية المضادة للمجتمع:

وتتمثل مظاهرها المرضية في عدم الاهتمام، وكسر القواعد،وانتهاك القانون،والفشل في الامتثال للمعايير الاجتماعية،والمخادعة والكذب، وتضليل الآخرين، والتحرر من المسئولية، والفشل في الاستمرار في عملٍ ثابت لفترة طويلة، وغياب الشعور بالذنب. وتتصف هذه الشخصية باضطراب علاقاته بالأسرة والآخرين،مع عدم توافقه الزواجي.(**عسكر،2006،على النت،المرجع السابق**) كما أنه قد يتصف بالاندفاعية، والتهور، والعدوانية، والتهجم على الآخرين. ولا يستطيع أن يؤجل إشباع حاجاته، ولا يخطط لسلوكه، ولا يقدِّرعواقب أفعاله المنحرفة؛ كما يتصف أحياناً بالخداع،والانبساطية المتطرفة والعداء والغيظ،مع السخرية والتهكم ، والدخول في صدام مع القانون. كما يشعر في أوقات كثيرة بالسأم والفراغ مع ميوله التخريبية للممتلكات العامة.(**عسكر،2006،على النت،المرجع السابق**)

5.3- الاتجاه الراديكالي(الماركسي) وسوء السلوك التنظيمي :

تشير الأبحاث التي تناولت دراسة العمل في المنظمات أن المفاهيم كالصراع، المقاومة،السلطة،ومساومة الجهود ارتبطت بشكل بارز بالاتجاه الراديكالي لكل من ويبر Weberوماركس Marx هذا الاتجاه الذي جاء ليضع تصورا خاصا لفهم، وتفسير سوء السلوك التنظيمي انطلاقا من الرقابة، و السلطة، والصراع ذلك أن محيط العمل كما يرى (**ريتشارد إدواردRichard Edwards 1979**) هو حقل مباراة بين أرباب العمل (أوالمديرين) الذين يطمحون إلى تحقيق الربح، وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال

السيطرة على أنشطة العمل،(**الزعبي،1978،ص.ص:102-107**)وبين العمال الذين يواجهون طموحات الإدارة بالسعي إلى حماية أنفسهم ، وزيادة نصيبهم من نتائج أعمالهم.

بمعني أخر أن سوء السلوك يتولد من خلال عملية تفاعل ديناميكي بين عنصري السيطرة والمقاومة.هذه الفكرة التي ترتبط بنظرية عملية العمل والتي لخص(**ريد 1992 Reed**) نقلا عن(**أكرويد و طومبسون،2002،مرجع سابق،ص:33**) البرنامج البحثي المرتبط بهذا الموضوع في الآتي:"إنه الطرق المحددة التي عن طريقها تعمل فلسفة السيطرة الجدلية داخل مواقع العمل لإحداث التغيرات في أنماط السلوك التي تنبثق عن الصراع بين جماعات الإدارة المسيطرة، وجماعات المرؤوسين التابعة،بالإضافة إلى التأثير الواسع لهذه الأنماط المتغيرة على استراتيجيات سيطرة أصحاب الأعمال والمدرين"

وفق وجهة النظر هذه تم استخدام سوء السلوك التنظيمي كمرادف لمصطلحات الصراع والمقاومة،على اعتبار أن العديد من الدراسات(فريدمان،Friedman 1977. ادوارد،Edwards1979) بينت أن حالات تقييد المخرجات ،التخريب، أو المقاومة تعكس محاولات العمال المتكررة لممارسة السيطرة في محيط العمل في إطار ما يطلق عليه بـ:(مساومة الجهود).

إن النظر إلى سوء السلوك من زاوية مقاومة السلطة فقط يعتبر رأيا غير دقيق إلى حد ما لأنه يصعب-من الناحية الواقعية- تبني نفس التفسير في جميع أشكال سوء السلوك والحالات(أي الظروف) التي يظهر فيها على سبيل المثال قد يأخذ تفسير وفهم سلوك التحرش الجنسي، والمزاح العملي منحى آخر بعيدا عن مفاهيم السيطرة، صراع، والمقاومة.(**أكرويد و طومبسون،2002،المرجع السابق،ص:39**)

6.3- التفسير السيكوسوسيولوجي لسوء السلوك التنظيمي:

إن تفسير سلوك الفرد داخل السياق الاجتماعي هو محور اهتمام علم النفس الاجتماعي، وعند محاولة تفسير سوء السلوك التنظيمي في ضوء هذا التصور ننطلق من التساؤل الذي طرحه تيرنر Turner "هل يتضمن سلوك الجماعة عمليات اجتماعية أو سيكولوجية؟ أم أن هذا السلوك يختلف عن الخصائص الفردية التي يتميز بها الأفراد"؟

ضمن هذا السياق نشير إلى نظرية الهوية الاجتماعية التي تنطلق -كما يرى (آش Asch1952) من الافتراض بأن الفرد يجب عليه أن يقوم بتمثل علاقات الجماعة كلية في داخل عقله،لكي يكون قادرا لأن يسلك سلوك العضو في الجماعة.(**زيدان، 2006، ص:11**).وعندما يحدث ذلك يصبح سلوك الفرد يعكس بالضبط أفعال واتجاهات وقيم الجماعة التي ينتمي إليها،أي أن الفرد بواسطة التمثيلات Représentation المعرفية لعلاقات، وعقائد الجماعة يكتسب هوية اجتماعية بحيث يكون سلوك الفرد انعكاسا للخصائص، والمبادئ، والقيم التي تؤمن بها الجماعة.

يعرف تاجفيل Tajfel 1978 الهوية الاجتماعية بأنها"جزء من مفهوم الذات لدى الفرد، يشتق من معرفته بعضويته للجماعة التي ينتمي إليها،مع اكتسابه المعاني القيمية ، والوجدانية المتعلقة بهذه العضوية.وقد أوضح تيرنر أن التوحد شرط ضروري لتفضيل الجماعة،وأنه يرتبط ايجابيا بالتحيز للجماعة الداخلية.(**زيدان، 2006،المرجع السابق،ص:11**).

قد يصل هذا الأمر(التوحد)إلى ما يطلق عليه إلغاء الذات الفردية،مما يجعل الأمر في بعض الأحيان خطيرا،ويترتب عليه ظهور سلوكيات تتسم بالعنف، والاندفاع لا يمكن للأفراد أن يفكروا في الانخراط فيها لو كانوا بمفردهم.ففئة عمال الورش في بعض المواقف المتوترة- مثلا- يسبون ويهاجمون المسؤولين المباشرين ، أو يقومون بتخريب معدات العمل، أو يتلفون الإنتاج بشكل جماعي دون إحساس بالمسؤولية الفردية.وقد تصبح مشكلة إلغاء الذات الفردية أكثر سوءًا عندما تتوارى الهوية خلف أقنعة معينة.ولعلنا عندما نعود إلى عمليات إعدام الأمريكان من أصل إفريقي بدون محاكمة التي نفذتها جمعية (الكوكوكس كلان Kux Klan) فقد أظهر تحليل لستين عملية إعدام خلال الفترة من

1899م إلى 1946م أنه كلما كان الحشد يضم عددًا أكبر من الأشخاص،كان العنف ضد ضحاياهم أشد قسوة.(**السلمون،2005،على النت**) يفسر هذا الطرح أشكال سوء السلوك الذي يأخذ طابعا جماعيا مثل السلوكات المرتبطة ببعد الاندماج(السخرية والمضايقة والاعتداء).

كما قد يكون سوء سلوك الأفراد داخل التنظـيم يعكـس إحـدى الاسـتراتيجيات التي تعتمدها الجماعة الداخلية للتغييرمثل:المواجهة المباشرة من خـلال النزاعـات مـع الإطراف، والجماعات الخارجية.وهنا يتصرف الأفراد انطلاقا مـن الأفكـار النمطيـة التي تتشكل لديهم ضمن هويتهم الاجتماعية،فالأفكار التي يكوِّنها العمال البسـطاء حـول المشرفين، والمسئولين، أو الإطارت التقنية(المعاليم عطاهم ربي.. سيارة مـع شـيفور.. اجتماعات..مهمـات..يحضـروا ويتغيبـوا كيمـا يحبـوا..شـكون اللـي كـيفهم..!؟) هذه الأفكار تدفعهم في بعض الأحيان إلـى القيـام بتصـرفات يعبـرون مـن خلالهـا عن مشاعرهم العدائية المشتركة(سلوكات التمرد،والمقاومة،ومخالفة التعليمات والتظـاهر بالعمل، وربما التخريب).(**زيدان،2006،مرجع سابق،ص.ص:21-26**)

ويرى (ألبورت Allport,1945-1958) "أن هذه الأفكار تتكون بفعـل الصـور الراسخة التي نعيش وننشأ فيها،والتي تنقل وتنسخ بكل الطرق الثقافية والاجتماعية خـلال عملية التنشئة الاجتماعية في الأسرة، والمدرسة، ومن خلال الصور المتكررة في الكتب أو التلفاز أو الجرائد"..إن نظرة سكان الحضر إلى سكان الريف بوجه عـام هـي أنهـم يتميزون بالسذاجة، والطيبة والجهل. بالإضافة إلى أنه من السهل خداعهم. ويرى سـكان الريف سكانَ الحضر غشاشين، وطماعين، ويتميزون بالسفسطة والخلاعـة،إلى جانـب أنهم متحضرون.(**Perhman & Chriscozby,1983**) نقـلا عـن (**زيـدان،2006،المرجـع السابق،ص: 130**).

وعندما يتعلق الأمر بأشكال سوء السلوك التي تحدث بين العاملين من نفس الفئـة، فإن ذلك قد يحدث في إطار الصراعات بين الجماعات الصغيرة الممثلة لثقافـات فرعيـة مختلفة،(الاعتداء،السخرية،الاستقواء،..الخ) فإن الأفكار النمطية التي تتكون لـدى أفـراد

الجماعة الداخلية،قد تترجم في مظاهر التعصب.التي تعني حسب ألبورت1958 Allport "التفكير السيئ حيال الآخرين دون وجود دلائل كافية"**(زيدان، 2006،المرجع السابق، ص71)** وتكمن أهمية الجماعة الداخلية في أنها تمثل الجماعة المرجعية للفرد التي يرجع إليها، ويستمد منها قيمه وقراراته.**(عيسوي،1974،ص:158)**

ولعل ما يحدث داخل التنظيمات من تمييز على أساس الانتماء العائلي(العروشية)، أو الجغرافي(الجهوية)، أو الانتماء الحزبي،أو الانتماء الديني (المذهب،الطائفة) يوضح كيف تتحول المقارنات الاجتماعية، والتنافس بين هذه الجماعات إلى منتج أساسي للعديد من أشكال سوء السلوك في محيط العمل.ونعتقد أن تجربة الباحث المهنية في بعض مؤسسات الإدارة العمومية الجزائرية مكنته من الاستنتاج بأن هيئات الإدارة العمومية في الجزائر حبلى بهذه الأشكال من سوء السلوك التي باتت تشكل سمة أساسية للثقافة التنظيمية السائدة في هذه الإدارة.

7.3- سوء السلوك في ضوء التصور الإسلامي:

في البداية و قبل عرض التصور الإسلامي لسوء السلوك داخل المنظمات نقف عند الملاحظتين التاليتين:

أ- لقد بات من الضروري تجاوز الاعتقاد الخاطئ بأن محاولة تأصيل النظرة إلى المشكلات الإنسانية بعرض التصور الإسلامي لهذه المشكلات هو خروج عن دائرة البحث العلمي لقناعة راسخة بأن الدين الإسلامي الحنيف يتسم بالشمولية، فهو لم يغادر صغيرة ولا كبيرة في شؤون الدين والدنيا إلا أحصاها.

ب- أن متغيرات الدراسة في هذا البحث(الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي) ذات صلة وثيقة بالقيم الدينية على اعتبار أن هذه القيم- في ضوء التصور الإسلامي- تمثل أهم الركائز التي تحدد مسار السلوك.

تعود جذور الخلاف بين التصور الإسلامي، ومختلف الطروحات ،والنظرية الغربية إلى الاختلاف في النظرة للإنسان في حد ذاتها. فالنظريات الحديثة ترى

في الإنسان كائنا ماديا لا يخرج عن كونه امتدادا للظواهر الطبيعية الأخرى. فهو كائن شديد التعقيد، وعلى درجة عالية من الانتظام .وقد تم تناول السلوك الإنساني من طرف الباحثين من زوايا مختلفة (فزيولوجية،تحليلية،معرفية،اجتماعية).**(رجب،1997ص:07)**؛ إلا أن هؤلاء الباحثين جميعهم أهملوا التأكيد على أهمية الجانب الروحي ، أو الطاقة الروحية كأحد المكونات الأساسية للطبيعة الإنسانية.في حين أن التصور الإسلامي ينطلق من:

- أن الله تعالى خلق الإنسان لغاية رئيسية تتمثل في (عبادة الله)المتضمنة معرفته وتعظيمه،وطاعة أمره، والقيام بما شرع الله بعمارة الأرض التي استخلفه فيها.
- خلق الإنسان من عنصرين،جسد من طين(وروح نورانية من أمر الله) وينتج عن اندماج الروح والجسد نفسٌ تدير هذا المخلوق، وتعطيه وحدته وكماله.فالطبيعة المادية للجسد يترتب عليها وجود ميل طبيعي في النفس للإفراط في إشباع الغرائز.وهنا تبرز أهمية الجانب الروحي في الإنسان والذي يعمل على تهذيب الطبيعة المادية الغرائزية،وعدم تركها تتجاوز حدود إنسانيته.

يتسم التصور الإسلامي لسوء السلوك بطرح أكثر شمولية من النظريات الغربية،فهو يرى في سوء السلوك كل التصرفات التي تعكس عدم التزام الفرد بأوامر الله عز وجل، وينجم عن عدم الالتزام إخلال بالقيم الاجتماعية و العلائقية.وبالتالي يتعرض صاحبه إلى العقاب،وقد ورد لفظ "سوء" في القرآن الكريم في عديد الصور مشيرا إلى التصرفات الضارة والقبيحة(السيئة) التي يجب على الفرد المسلم تجنبها، وعدم القيام بها في السر والعلن يقول تعالى:

- (إنما التوبة على الله للذين يعملون السوء بجهالة ثم يتوبون من قريب فأولئك يتوب الله عليهم وكان الله عليما حكيما)**(النساء:17)**
- (الذين تتوفاهم الملائكة ظالمي أنفسهم فألقوا السلم ما كنا نعمل من سوء بلى إن الله عليم بما كنتم تعملون)**(النحل:28)**.

- (ثم إن ربك للذين عملوا السوء بجهالة ثم تابوا من بعد ذلك وأصلحوا إن ربك من بعدها لغفور رحيم)(**النحل:119**)
- (ولوطا أتيناه حكما وعلما ونجيناه من القرية التي كانت تعمل الخبائث إنهم كانوا قوم سوء فاسقين)(**الأنبياء:74**)
- (أفمن زين له سوء عمله فرءاه حسنا فإن الله يضل من يشاء ويهدي من يشاء فلا تذهب نفسك عليهم حسرات إن الله عليم بما يصنعون)(**فاطر:8**)
- (أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا أهوائهم)(**محمد:14**)

وقد جاء التوجيه الإسلامي للسلوك الإنساني محددا في عبارتي (افعل..لا تفعل) من خلال ما جاء في كتاب الله (**القرآن الكريم**) "ومآ آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا"(**الحشر**:7).والسنة النبوية (الأحاديث النبوية الشريفة)" من أطاعني فقد أطاع الله ، ومن عصاني فقد عصى الله، ومن أطاع أميري فقد أطاعني، ومن عصى أميري فقد عصاني"(**رواه البخاري**)

يعتمد التصور الإسلامي في التعاطي مع سوء السلوك من خلال مبدإ الرقابة ، أي رقابة الفرد المسلم على سلوكه، وضبطه لتصرفاته وفق حدود شريعة الله (**العلى 1991 ص125**).والمؤسسات الحديثة تسعى إلى ترسيخ هذا التوجه (الرقابة الذاتية على السلوك) من خلال عمليات التدريب، والتطور التنظيمي في إطار الطرق الحديثة في التسيير التي تنطلق من تبني ثقافة تنظيمية مشجعة ومناسبة لهذا التوجه من خلال.ويتم تغيير وتعديل السلوك حسب التصور الإسلامي من داخل الفرد نفسه حتى لا يكون هذا التغيير سطحيا وهامشيا(إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)(**الرعد:11**).وبالإضافة إلى مبدإ المراقبة يدعو الإسلام كذلك إلى محاسبة الفرد لنفسه في ضوء ما أمر بفعله ، أو ما طلب منه تركه من سلوك سيئ.(**الجزائري،2003،ص:68**).

ولأن النفس البشرية بطبيعتها الغرائزية ميالة إلى الشر، وأمارة بالسوء "وما أبرئ نفسي إن النفس لأمارة بالسوء".(**يوسف:53**).ولأنها(أي النفس) تفضل الراحة والكسل،ومولعة بإتباع الهوى والشهوات(ميل طبيعي لسوء السلوك) وجب على الفرد

المسلم كبح جماحها،فإن تهاونت عاقبها حتـــى تـــألف الالتـــزام (**الجزائـــري،2003،مرجـــع سابق،ص70**).وفي هذا إشارة وتأكيد على ذاتية الصرامة والعقاب "والذين جاهــدوا فينـــا لنهديهم سبلنا وأن الله لمع المحسنين"(**العنكبوت:69**).

وفي ما يلي مثال يوضح نظرة التصور الإسلامي لشكل من أشكال سوء الســلوك، وهو سلوك المزاح الذي يضع له الدين الإسلامي ضوابط ينبغي مراعاتهـــا و إلا انـــدرج ضمن السلوك السيئ:(**علوان،1989،ص.ص:453-455**)

أ-عدم الإكثار من المزاح لأن الإكثار منه،يميت القلب ويـــورث العـــداوة،وهي إشـــارة إلى الانعكاسات السلبية لهذا لسوك،التي كثيرا ما نقف عليها في محيط العمل بين الأفـــراد (مشاجرات،خصومات،مشاحنات كلامية).وقد قال عمر رضي الله عنه"من كثر ضـــحكه قلت هيبته ومن مزح استخف به"

ب-عدم الأذى فيه والإساءة لأحد. وهنا إشارة إلى الأشكال الســلبية للمـــزاح (المدرجـــة ضمن أشكال سوء السلوك التنظيمي التي يتناولها البحـــث) مثـــل الســـخرية والتهـــريج، الاعتداء، التحقير والاستخفاف...الخ.يقول الله تعالى"يأيها الذين أمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خير منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيـــر مـــنهن ولا تلمـــزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لـــم يتـــب فأولئـــك هـــم الظالمون"(**الحجرات:11**).

وفي شأن ترويع الفرد المسلم يقول الرسول(ص):"لا يأخـــذن أحـــدكم متـــاع أخيـــه لاعبا، ولا جادا. ومن أخذ عصا أخيه فليردها"(**رواه الترمدي**).ولنا أن ندرك عدد العـــاملين في الإدارة الجزائرية الذين يواجهون مشـــكلات علائقيـــة فيهـــا بيـــنهم بســـبب إخفـــاء أحدهم لأغراض لزميله في المصلحة، أو المكتب(هـــاتف نقـــال، ملف،مفـــاتيح..الـــخ)، والاستماع بالنظر إليه وهو ينفجر غضبا وسبا،ثم متذللا ومستعطفا لمعرفة مكان الشـــيء الذي ضاع منه.

كما يدخل في هذا الإطار من المزاح العملي تلك المطبات(الفخاخ) التي يقـــوم بهـــا العاملون لزملائهم(خاصة العاملون الجدد) للسخرية منهم، أو جعلهم فرجـــة للآخـــرين،

وذلك بتعريضهم لمخاوف معينة،أو ترويعهم،أو الكذب عليهم.وقد جاء في الأثر أن رجلا أخذ نعل رجل فغيبها وهو يمزح فذكر ذلك لرسول الله (ص) فقال:"لا تروعوا مسلما فإن روعة المسلم ظلم عظيم" **(رواه الطبراني)**.

ج- تجنب الكذب وقول الزور:يعتمد بعض الأفراد في مزاحهم على تلفيق قصص مضحكة ومثيرة(سلوك التهريج).وهو أمر منهي عليه لما له من صلة بالخلق السيئ، وهو الكذب، وقول الزور.قال رسول الله ص"ويل للذي يحدث بالحديث ليضحك به القوم فيكذب،ويل له،ويل له" **(رواه أبو داوود والترميدي)**.

وقال أيضا"كبرت خيانة أن تحدث أخاك حديثا هو لك مصدقا وأنت له كاذب. "**(رواه الترمدي)** وفي هذه الحالة يمكن سرْد العديد من المواقف المستقاة من واقع الإدارة الجزائرية عن تلقي بعض الموظفين لأخبار كاذبة من زملائهم،خاصة تلك التي تتعلق بمصيرهم المهني مثل: خبر كاذب عن ترقية مترقبة أو علاوة،أو منحة ما.وعندما يكتشف الموظف زيف الخبر،يواجه بعبارة ساخرة من طرف الموظف الذي نقل إليه الخبر: "متزعفش..كنا نمزح معك فقط".يقول الرسول ص"لا يؤمن العبد الإيمان كله حتى يترك الكذب بالمزاح والجدال وإن كان صادقا "**(رواه أحمد والطبراني)**.

مما سبق يمكن القول أن نظرة التصور الإسلامي لسوء السلوك تعكس الإطار (المرجعي)الذي ينطلق من تصور رباني لغائية خلق ، ووجود الإنسان في هذه الحياة.وأن كل خروج أو ابتعاد عن الفطرة التي فطر الله الإنسان عليها من خلال عدم الالتزام بما شرع له من منهاج، والتصرف بكيفية سيئة تلحق الضرر بالنفس أو الآخرين.وما ميدان العمل إلا جانب من جوانب حياة الفرد المسلم العامل الذي عليه ألا يسيء لنفسه ولزملائه، أو يلحق الضرر والتخريب بما هو موجود في محيط عمله من إنتاج، أو عتاد ليس خوفا من الإجراءات العقابية الإدارية فحسب،بل يقينا منه بأن الله تعالى رقيب على فعله ويجازيه عليه.

v **تعليق:**

من خلال عرض وجهات النظر المختلفة بخصــوص رؤيتهــا لســوء الســلوك التنظيمي،فإنه يمكن القول أن الرؤية إلى سلوك الفرد داخــل التنظــيم شــهدت تطــورا من مفهوم الإنسان الاقتصادي (التركيز على البعد المرتبط بتقييد المخرجات مثل التظاهر بالعمل،والتخريــب،و إتــلاف الإنتــاج،أو أدوات العمــل) إلــى الإنســان الاجتمــاعي (المقاومة،التمرد) ثم الوصول إلى مفهوم الإنسان الاقتصادي،والاجتماعي معا من خــلال مفاهيم الحاجات، والدوافع النفسية المختلفة. وفي إطار نضج الاتجاه السيكوسوسيولوجي لدراسة السلوك الإنساني في هذه المرحلة توسعت النظرة إلى سوء الســلوك التنظيمــي ، وأصبحت أكثر عمقا وشمولية.ولكن الباحث يعتقد أنه-من حيــث المبــدأ-أن التصــور الإسلامي لسوء السلوك الذي ينطلق من فهم متكامل لحقيقة السلوك الإنساني فــي بعــده المادي،الاجتمــاعي والروحــي قــد احتــوى مختلــف الــرؤى الخاصــة بالنظريــات الغربية.والمطلوب فقد هو اعتماد منطلقات هذا التصور الإسلامي، والقيام بأبحاث علميــة معمقة تختلف في افتراضاتها عن افتراضات النظريات الغربية المتعلقة بالسلوك الإنساني بصفة خاصة، وحقيقة الإنسان بوجه عام.

4- عوامل إهمال سوء السلوك:

Å تنطلق أراء العديد من الباحثين لوهانLwhan1972 في مجال السلوك التنظيمــي من الاعتقاد أن أفراد المنظمات هم ملتزمون وإيجابيون. " في الواقع كل الأدلة المتاحــة تشير إلي أن السلوك الفعلي للعاملين منظم وهادف،ويبدو مدعما لغرض المنظمة، ومن ثم فإن السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك القابل لوصفه في صورة برنامج، والذي يتطــابق مع القواعد، والقيم التنظيمية"(**أكرويد وطومبسون،2002،مرجع سابق،ص.ص15-16**)

ý إهمال الدراسات لموضوع سوء السلوك من خلال تجاهل موضوع الصراع،أو تبريره بالاعتقاد إن أعضاء الجماعة يتعاونون في معظم سلوكياتهم حيث أن هذا هــو أحــد أسباب وجودهم أساسا في جماعة العمل.كما اعتبر في كثير من الأحيــان المقاومــة

والفراغ كمواضيع تدرس في إطـــار التنظـــيم.بالنســـبة لهـــؤلاء الباحثين،المقاومـــة هي استجابة دفاعية،والتغيير شيء معتدل يحدث في إطار النظرية الوظائفية القائمـــة على أساس (التعاون،الانسجام،التوازن).

- ý تغلب النظرة المتفائلة لبعض الباحثين في مجـــال إدارة الأفـــراد بخصـــوص تفســـير المشكلات ، أو الأخطاء التي يقـــوم بهـــا العـــاملون؛ فهـــؤلاء البـــاحثون ينطلقـــون من الافتراض بأن معظم العاملين يفعلون ماهو مطلوب منهم في معظم الأوقـــات،وأن هناك فئة قليلة فقط هم الذين لا يلتزمون بالقيم والأطر التنظيمية. ثم تعطي مبـــررات عديدة لسوء سلوك هؤلاء الأفراد الغير ملتزمين بأنهم مثلا:لا يعرفون كيـــف يـــؤدون العمل،أو قاموا بذلك السلوك بسبب ظروف قاهرة وخارجة عن ســـيطرتهم. ويهمـــل هؤلاء الباحثون تأثير المصالح المتصارعة، أو القيم المتناقضـــة والتـــي تفســـر الكثير من مظاهر سوء السلوك التنظيمي في المؤسسات الإدارية والتنظيمات المهنية.**(أكرويد وطومبسون، 2002،المرجع السابق،ص18)**
- ý يعود إهمال سوء السلوك كذلك إلى عوامل ترتبط بإدراكنا لحقيقة السلوك الإنســـاني، هذا الإدراك الذي يتميز بالقصور. فنحن عندما نريد أن نشرح السلوك مـــن الناحيـــة الفزيولوجية فنقول بأنه تدخل فيه العديد من العمليات التي هي علـــى درجـــة عاليـــة من التعقيد (المثير،الإحساس،الإدراك،الوجدان ثم السلوك).فهناك مقارنة بـــين حـــدود الكائن البشري في إدارة، وتفسير العالم من حوله فـــي حـــدود الخارطـــة الإدراكيـــة البسيطة. وبين حدود معرفة الباحثين في مجـــال الســـلوك التنظيمـــي الـــذين يمكـــن القول عن إدراكهم لطبيعة الأفراد داخل المنظمات،بأنه لا يتعدى حـــدود الملاحظـــات التي تنظم وتصنف.

ويعود سبب القصور في المعرفة المتعلقة بســـلوك الأفـــراد داخـــل التنظيمـــات إلى طبيعة الأبحاث في مجال السلوك التنظيمي التي تتميز إلى حد ما بالانتقائيـــة لفئـــات معينة من السلوك التي يعتقد الباحثون أنها تناسب وأهداف البحث.وهو ما جعل الدراسات غالبا ما تبتعد عن دراسة شاملة للسلوك تنطلق من عملية فحص وتحليل كامل للســـلوك؛

بل تكتفي في غالب الأحيان بوقائع سلوكية معينة تخضع للتقسيم من خلال الإدراك المركز لملاحظات هي الأخرى منتقاة ضمن حدود التعريفات الإجرائية التي يضعها الباحث.وهنا يرى ستيف أكرويد أن دراسات الغياب عن العمل بصفته شكلا شائعا لسوء السلوك التنظيمي،على الرغم من أنها حظيت بكثير من اهتمام الباحثين إلا أن تناول هذا السلوك انطلاقا من تعريفه بأنه سلوك يصعب ملاحظته بشكل مباشر.فقد اختصرت الدراسات على الوثائق، والمستندات وحصر حالات الغياب فقط دون الوقوف على طبيعة سوء السلوك في المواقف الاجتماعية من خلال الملاحظة الدقيقة لمختلف جوانب السلوك.(**أكرويد وطومبسون،2002،المرجع السابق، ص20**).

- في كثير من الأحيان ما تم تناول موضوعات سوء السلوك التنظيمي من زوايا مختلفة لمجالات البحث المتعددة،الأمر الذي يمكن أن يفسر عدم وجود دراسات أكثر إلماما ، وشمولية وعمقا لموضوع سوء السلوك داخل المنظمات.

وتصنف مجالات البحث التي تناولت موضوع سوء السلوك على النحو التالي:

الجدول رقم(04) مجالات البحث التي تناولت سوء السلوك التنظيمي

علم النفس الاجتماعي	دراسة حالات الغياب ومعدل دوران العمل
مؤرخو العمل (تطور المنظمات)	دراسات الشغب،التمرد،التخريب
علماء الجريمة	السرقة،الاختلاس،هدر المال العام، العدوان.
خبراء العلاقات الصناعية	دراسات التنظيم الرسمي للعلاقات الصناعية فيما يتعلق بموضوع الإضراب.
علماء الاجتماع الأنثربولوجيا	محاولات لوضع إطارات فكرية لتغطية كل نطاق سوء السلوك.

- تم إهمال جوانب عديدة مبتكرة من سوء السلوك أصبحت الآن موجودة بقوة في الحياة التنظيمية مثل موضوعات الفكاهات، والمزاح العملي،الوقاحة والتحرش الجنسي، الاستقواء، الاعتداء،التظاهر بالقيم الدينية،التظاهر بالعمل...الخ.هذا الإهمال

-أحيانا- كان يتم بشكل عمدي في إطار انتقـــاء الســـلوك ضـــمن حـــدود المعـــايير الموضوعة من طرف أصحاب العمل أو الإدارة.ومن هنا يكون العديد من الســـلوكات التي لا تنتهك عنوة وبوضوح مصالح أرباب العمل،أو تعليمـــات المســـؤولين بعيـــدة عن الملاحظة. وبالتالي الضبط والمراقبة والتوجيه، على الرغم من تأثيرها علي عمل المنظمة بوجه عام.ويكفي أن تستمع إلى حوار بعض الموظفين في إحـــدى المصـــالح بالإدارة الجزائرية،لتدرك كم هو عدد أشكال سوء الســـلوك التـــي يمكـــن أن تفلـــت من آليات الضبط والتوجيه"مادام رانا نطبقوا في التعليمات الخاصة بالعمل..ما عنـــدهم ما دخلهم في الباقي".وهنا يمكن أن نتصور كم يمثل هذا الباقي في محيط العمل؟

5- أبعاد سوء السلوك التنظيمي:

بناء على تعريف سوء السلوك التنظيمي الذي يحدد أبعاد هذا المصطلح بأنه يتضمن مدىً واسعا من السلوك الذي يضع قيودا متعددة على العمل.فإن ذلك يضعنا أمام حقيقة مفادها أن سوء السلوك التنظيمي يتضمن عدة أشكال يمكن أن يظهر بها في محيط العمل. إلى درجة يتسع معها سوء السلوك التنظيمي إلى الحد الذي يصل فيه المعنى إلـــى:"كـــل شيء تفعله في العمل،ليس من المفروض أن تفعله".

لأغراض بحثية أقترح اعتماد تصنيف كل من ستيفن أكرويد وبول طومبسون والذي يقسم سوء السلوك التنظيمي إلى أربعة أبعاد:

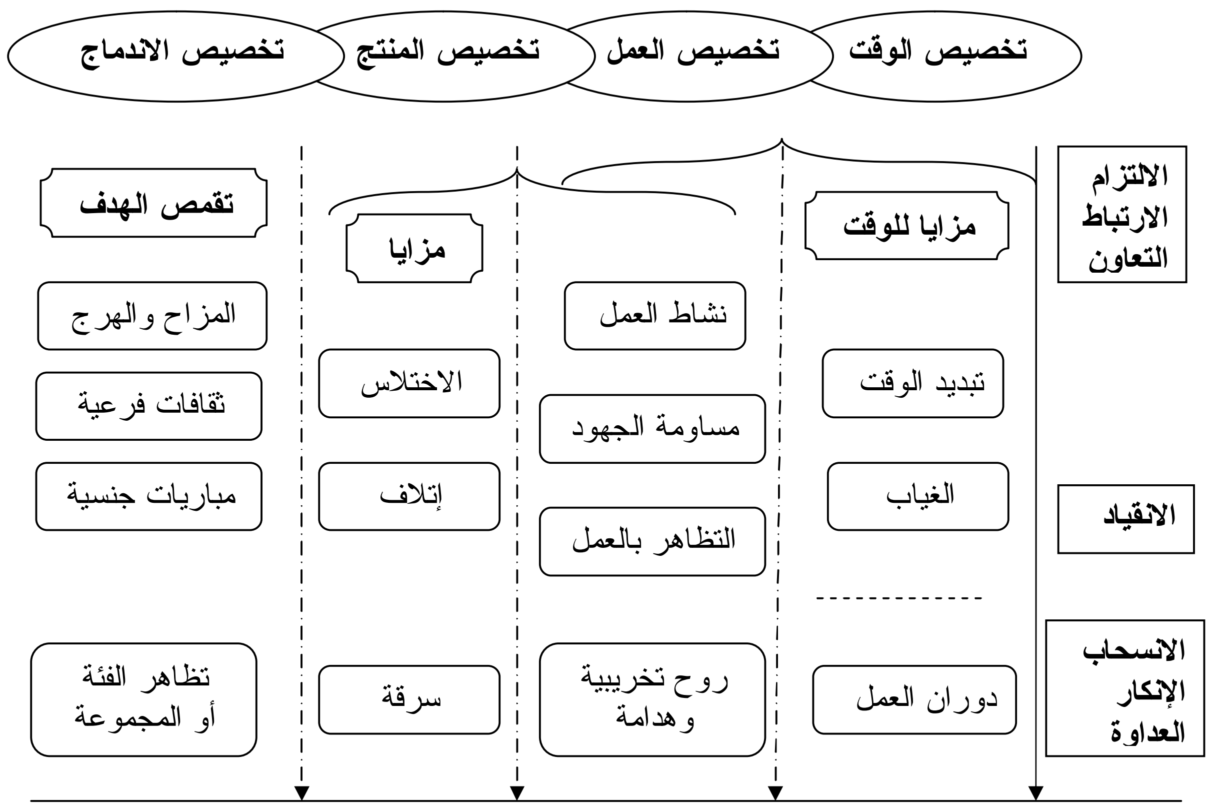
أ- البعـــد الخاص بتقييد العمل.

ب- البعد الخاص بتقييد الوقت.

ج- البعد الخاص بتقييد الإنتاج.

د- البعد الخاص بالاندمـــــاج.

الشكل رقم(04) أبعاد سوء السلوك التنظيمي



المصدر: أكرويد و طومبسون، 2002،ص40

1.5- <u>البعد الخاص بتقييد العمل</u>:(التظاهر بالعمل-الروح التخريبية والهدامة)

يتعلق الأمر هنا بسلوك التظاهر بالعمل الذي يقوم من خلاله العامل بتقييد العمل،كما يعتبر هذا السلوك وسيلة يستخدمها العمال للمحافظة على درجات من السيطرة على أنشطتهم في العمل من خلال البطء في العمل.وعلى الرغم من كون أغلب حالات تقييد العمل توصف حسب أكرويد وطومبسون بأنها"غير رسمية،وسرية،مقنعة. إلا أن حقيقة وجودها يصعب إخفاؤها "رغم المحاولات التي قام بها أنصار المدرسة العملية للتخلص من مشكل التظاهر بالعمل من خلال دراسة الوقت،الأجور التحفيزية،

تخفيض المهارات وحصرها في نطاق ضيق؛ إلا أن نتائج جهودهم كانت محدودة بسبب أن تلك الإجراءات أثارت لدى العمال أنماطا أخرى من سوء السلوك كالتخريب،والانتماء إلى النقابات، والاتحادات العمالية، والمقاومة السلبية.

صور كثيرة تلك التي تعكس سلوك تقييد العمل في مؤسسات الإدارة العمومية الجزائرية، فقد يفرض الموظفون سلوك(التجمع في المكاتب) في بداية الدوام، أو عند قرب نهايته ويكسبون ذلك السلوك طابعا اجتماعيا ، وربما قيمة أخلاقية ترتقي به إلى صفة الإلزام.(**أكرويد و طومبسون المرجع السابق**) (نقف هنا عند الانتقادات اللاذعة التي توجهها جماعة العمل إلى زميلهم الموظف الذي ينطلق مباشرة في أداء مهامه بعد التوقيع على بطاقة الحضور اليومي(واش بيك مستعجل على الخدمة..كأن الدنيا طايرة..آه.. ولا..تناعت في روحك لشاف..!)

في كثير من الحالات يرتبط تقييد العمل بالعامل المتمرد The recalcitrant worker الذي "يرفض الخضوع إلى السلطة ،عنيد،غير مطيع" الذي ينظر له على أنه عنصر مثير للمشاكل في محيط العمل من خلال تقييده المباشر، والمكثف لمخرجات العمل يتمثل في الأداء الضعيف ، وظهور الروح الهدامة والتخريبية.

خلاصة القول أن بعد تقيد العمل يبدأ بمساومة الجهود، ويتحول إلي التظاهر بالعمل ثم إلى روح هدامة وتخريبية، والتي تتجلى في العديد من الممارسات التي تهدف كما يرى (**Taylor & Walton 1971**) إلي تشويه، أو تدمير بيئة العمل بما في ذلك الآلات والمنتجات، مثل تعطيل جهاز الحاسوب، أو نشر فيروسات لإتلاف برامج الحاسوب.يوجد العديد من المواقف في الإدارة التي يمكن سردها كأمثلة عن الحالات التي تغذّي الروح الهدامة والتخريبية(تعمد القيام بأخطاء فادحة في التقارير الإدارية،أو إعطاء معلومات ناقصة، أو إخفاء معلومات، ويكون الدافع عادة اتجاهات سلبية، وميول عدائية ضد سلطة الإدارة ومن يمثلها(مادام المدير هو لرايح يمضي يتحمل المسؤولية..فالامتيازات التي يحصل عليها ليست مجانا..).مثال آخر أكثر دلالة على الروح الهدامة والتخريبية:"أثناء خروج موظف في مهمة إدارية رفقة زميل له بسيارة السيد

المدير..اعترف أنه كان يقودها بشكل جنوني وتخريبي..كان يحدث زميله بأنه فعل ذلك فقط لأن السيارة هي للسيد المدير..!"

ويرى روي (**Roy Ckway 1975**) أن"سائقي الشاحنات الذين يبررون تأخرهم بأعطال الشاحنة، أو لأسباب تتعلق بالطريق، أو الزحام استثمروا هذه الطريقة الفعالة في تنظيم العمل عن طريق العاملين أنفسهم. هذه الأمثلة وغيرها تُظهر التخريب على أنه "مصطلح عام لكل أنواع الخروج على قواعد العمل في أماكن العمل"ما يؤدي إلى تقييد العامل للعمل.

2.5 - <u>البعد الخاص بتقييد الوقت:</u> (تبديد الوقت،الغياب،دوران العمل)

لقد حظي الغياب عن العمل بصفته سوء سلوك تنظيمي بالعديد من الدراسات خاصة بعد الحرب العالمية الثانية.ووصف الغياب بأنه عادة سلوكية هي قريبة من الإدمان، لأنه يتكرر بصفة دائمة،وقد ارتبط بالمؤسسات ذات الإدارة الضعيفة. ويعرف الغياب على أنه"عدم الحضور غير مبرر،وربما المعتاد إلى العمل،من بين العاملين المتوقع حضورهم"(**أكرويد وطومبسون، 2002،مرجع سابق،ص61**)

يعود اهتمام الباحثين بموضوع الغياب إلى خاصية البحث التي تعتمد على جمع البيانات، وحساب معدلات الغياب. وبالتالي قياس حساب الوقت الضائع كنسبة متوقعة من إجمالي الوقت المخطط للعمل،كما يقاس معدل تكرار أحداث الغياب.ولأن الغياب هو سلوك اختياري بالنسبة للعامل، هذه الخاصية جعلت منه موضوعا جذابا للباحثين.(**أكرويد وطومبسون،2002،مرجع سابق،ص61**)

ويري Buraway 1979 أن تناول الباحثين لموضوع الغياب كان ينطلق في معظم الأحيان من الافتراض بأن الأفراد الأكثر شعورا بالرضا يحرصون على الانتظام في عملهم،أما الأقل شعورا بالرضا فهم الأكثر غيابا عن العمل.في حين أنه من وجهة النظر الواقعية نجد أنه من الصعوبة توفر العمل المرضي لأغلبية الأفراد.كما أن العاملين يكونون على استعداد أن يقولوا بأنهم راضون عن عملهم، ولكن هذا لا يعني أن الفرد

لا يتوقع مزيدا من الرضا.من جهة أخرى نجد هناك مفرقة غريبة هي أن فرص الغياب عن العمل، وأنواعا كثيرة من سوء السلوك قد تكون بالنسبة للكثيرين من العمال مصدرا للرضا في حـــد ذاتـــها، وفي هذه الحالة يكون الرضا عن العمل يرتبط ايجابيا مـــع الغياب عن العمل(**أكرويد وطومبسون،2002،المرجع السابق،ص63**).

فـــي هـــذه النقطـــة بالذات تبـــرز خطورة ســـوء السلوك المرتبط بتقييد الوقت المخصص للعمل، سواء كان ذلك التقييد في شكل تبديد الوقت داخل العمل في أحاديث جانبية،استعمال الهاتف لمدة طويلة،المبالغة والاسترسال في القيام بالعبادات والطقوس الدينية،استقبال الضيوف وربما الخروج معهم،الاهتمام الزائد ببعض الأعمال الهامشية التي ليست لها علاقـــة بالمهـــام المحددة للوظيفـــة.أو كان ذلـــك التقييد بعدم الحضور إلى العمل(الغياب بعذر أو بدون عذر).

يمكن اعتبار البعد الخاص بتقييد الوقت على أنه تعبير عن العلاقة بين حالات سيطرة الإدارة، وبين تكيـــف العامليـــن معها والتي تتـــدرج من هدْر الوقت إلى عـــدم الحضور إلى العمل.وقد كانت Hilde Behrend 1975 هي أول من كشف وبوضوح عن الارتباط العام بين مستويات الغياب، ومستويات البطالة؛ فقد أظهرت أبحاثها أن هناك علاقة عكسية بين الغياب والبطالة.فكلما انخفضت مستويات البطالة ترتفع معدلات الغياب بافتراض أنه في حالة ارتفاع نسب البطالة فإن الخوف من الطرد من العمل يصبح أكبر بما يعوق التفكير في الغياب.الأمر الذي يوضح أن سلوك الغياب ليس مرتبطا فقط بحالة فردية، ولكن تحكمه أيضا التقاليد الاجتماعية التي تعكس الظروف الاجتماعية العامة.(**أكرويد وطومبسون،2002،المرجع السابق،ص64**)

بالنسبة إلى هذه النتيجة التي توصلت إليهاHilde Behrend أعتقد أنه صعب تعميم الحكم على جميع الثقافات،ذلك أن الأمر قد يكون مختلفا بالنسبة للمجتمـــع الإســـلامي، أو الثقافة الآسيوية أين نجد القيم النابعة من المعتقدات الدينية هي المحدد الأكثر تـــأثيرا فـــي توجيه السلوك من القيم المادية(الاقتصادية).

3.5- البعد الخاص بتقييد الإنتاج :

يتعلق الأمر في هذا البعد بسلوك السرقة، والاختلاس الذي يقوم به العاملون في محيط العمل؛ أي سواء تعلق الأمر بسرقة جزء من الإنتاج (بعض السلع) من المؤسسة التي يعمل فيها،أو سرقة العملاء.(أي الزبائن المتعاملين مع المؤسسة).

يشير كل من(ديتون**Ditton,1977**) و(**مارسGerry Mars,1973**) نقلا عن (**أكرويد وطومبسون،2002،المرجع السابق،ص55-56**) في دراستين مختلفتين حول السرقة والاختلاس أن هذه السلوكات تلقى في دعم من ثقافة تنظيمية فرعية تنظر إلى الممارسات البطولية، والمهارة غير الأمينة(مثل السرقة) التي يقوم بها أفراد البيع على أنها تعكس ذكاء، وشطارة العامل. ويقابلها سوء حظ العملاء السذج، أو المديرين الكذابين. وقد وضع ديتون مجموعة من الأوصاف مثل: صقر،حمار،ذئب،نسر) يصنف على أساسها الأفراد الذين يقومون بسلوك السرقة من مكان العمل،تركز هذه الأوصاف على خصائص وظائف الأفراد، وليس على سماتهم الشخصية"فرجال البيع يمثلون النسور لأنهم يعتمدون على قاعدة عامة من المعلومات لكي ينغمسوا في نشاطاتهم،والذئاب أكثر اشتراكية،إنهم يسرقون في جماعات طبقا لقواعدهم، وتقسيم العمل الخاص بهم.أما الصقور فيحتمل وجودها في المنظمات التنافسية،أو التي تميل إلى المبادرات والتجديد.

الأمثلة على ذلك توجد بين الصحافيين،وسائقي الطاكسي.أما الحمير فنجدهم في المواقع ذات القواعد الصارمة، والظروف الانعزالية مثل أمناء الخزينة، ومراقبي تشغيل الآلات.وقد توصل(Gerry Mars1982) من خلال دراسة حول الاختلاس في الفنادق،ومنشآت تجارة الجملة في المواد الغذائية والمواني،إلى الكثير من المعطيات التي تبين أن السرقة من مواقع العمل سلوك موجود في كل أنواع أماكن العمل، وهي تختلف فقط من حيث الشكل والواقعة.

4.5 - البعد الخاص بالاندماج:(المزاح والهرج، سوء السلوك الجنسي،الثقافات الفرعية)

يمكن وصف هذا البعد بأنه يتضمن سوء السلوك المتعلق بالجانب العلائقي في محيط العمل.يعتقد الكثير من خبراء الإدارة أنه حدثَ تراجعٌ في أشكال سوء السلوك التقليدية (الغياب،السرقة والاختلاس) بسبب السيطرة الإدارية.وفي مقابل ذلك ظهرت العديد من أشكال سوء السلوك التي انتشرت في مختلف التنظيمات ؛ هذه السلوكات في أغلبها هي بدائل سلوكية استعملها الأفراد لأن لها القدرة على الانفلات من المراقبة والسيطرة الإدارية.وسوف يتضح من خلال تحليل هذا البعد الصعوبات التي تواجهها الإدارة في ضبط ، أو الحد من أنواع سوء السلوك الخاصة ببعد الاندماج.فمع التطور الذي شهدته التنظيمات العصرية حدث تطور في موقع العمل من التركيز على موضوعات المواد،كمية العمل وتقييد الوقت،إلى التركيز على موضوع الهوية، أي صياغة هوية الفرد في إطار التنظيم(**Tirner 1971**).

وفي ما يلي عرض لبعض أنواع سوء السلوك المتضمنة في بعد الاندماج:

ý المزاح :

وفق التصور الذي ينطلق منه البحث فإن المزاح كلمة توحي بالايجابية في المعنى ، ومن حيث مخارج الحروف فهي حسنة الوقع على الأذن.ولكن خلف هذه الصورة قد يكون الكثير من المتاعب والمشاكل.يمكن إسقاط وصف القرآن الكريم بالقول:إن لفظ المزاح في ظاهره رحمة ومن قبله العذاب الأليم!

لقد تأكد لي كم هي الصعوبات التي يمكن أن تنطوي عليها دراسة المزاح كسوء سلوك تنظيمي في الإدارة،خاصة عندما وأنني عندما كنت في بداية التفكير في صياغة مشكلة البحث، وتحديد أبعادها فوجئت عندما عرضت الموضوع على أحد الأساتذة الأفاضل لمساعدتي في وضع تصور لمشكلة البحث،لقد قال لي"كيف لك أن تعتبر المزاح سوء سلوك في حين أنه يعتبر كمتنفس للتخفيف من ضغوط العمل، وأن العمال يلجئون

إلى المزاح ، والفكاهة في محيط العمل للترويح عن النفس وإزالة التعب.هذا الموقف ليس مزاجيا ولا منفردا بل يعكس توجها لدى بعض الباحثين(**Michael Mulkay 1988**) يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- النظر إلى الفكاهة على أنها تمثل بديلا متاحا للتغيير يحتوى على أفق الخيال الواسع الذي يمكن من إعادة توجيه المحادثات .
- إن الفكاهة تسير جنبا إلى جنب مع الحديث الجاد، وهي تسهل عملية التفاعل بين الأفراد.
- يتضمن المزاح قيما إيجابية تتمثل في خفض التوترات بين الجماعات، والمساعدة على التكيف مع ضغوط العمل.
- اعتبار المزاح من الأدوات الإدارية المفيدة التي تمكن من تحقيق التكامل الاجتماعي للمنظمة(**Barsoux1993**)(**Michael Mulkay 1988**) نقلا عن (**أكرويد وطومبسون، 2002،المرجع السابق،ص139**)

في مقابل ذلك قدمMulkay تمييزا بين الفكاهة الخالصة، والفكاهة التطبيقية ويعني وضع فرق بين المزاح الذي يبدو دافعه لا شئ غير إشاعة جو من المرح،وبين ذلك الذي له أهداف محددة يسعى إليها بطرق معينة.

وعلى هذا يمكن القول أن المقصود بالمزاح الذي يصنف على أنه سوء سلوك هو ذلك السلوك اللفظي،أو الفعلي الذي يمثل تعليقا جادا متنكرا في شكل مزاح ،ويستهدف طرفا معينا سواء كان فردا أو جماعة.فالمزاح بهذا المنظــور يشكــل مجموعة متميــزة من القيم التي اعتنقــها العاملــون،وبالتالــي أوجد ثقافــة تنظيمية فرعية متميزة.فسلوك الموظفين البسطاء في مصالــح الإدارة العامة(الكتاب، أعوان المصالح، أعوان المكاتب) يعد واحد من الطرق التي ينتهجونها لتحديد هويتهم حتى تبدو مختلفة عن الآخرين؛ ونعني هنا الإطارات والمسئولين.

ويقسم أكرويد وطومبسون المزاح إلى ثلاثة أنواع هي :التهريج،المضايقة،السخرية ومن حيــث المعنى،لا يخــرج هذا التقسيم عن المدلــول اللغوي الوارد في معاجم اللغة. وفي لسان العرب نجد أن:

- المزح والمزاح:الدعابة والنقيض الجد.- الدعابة :هي المزاح واللعب والمضاحكة.
- الهزل والهزالة:الفكاهة.- التهكم:هو الاستخفاف والاستهزاء والعبث.
- السخرية: هي الاستهزاء والضحكة.(**ابن منظور،1981،ص13-19**)

وهي ألفاظ تشير في مجملها إلى الفكاهة والمزاح (**الحوفي 2001،ص07**) القاسم المشترك بينها هو أن كل منها يعبر عن قصد إثارة الضحك_.ولعل التعريف الذي أورده الأنثروبولوجي (**راديلفل براونA.R.Radeliffle Brown1949**) يوضح حقيقة المزاح كسوء سلوك يتسبب في مضايقة الآخرين "ينظر للمزاح علي أنه علاقة بين شخصين من خلالها نجد أن أحد الأشخــاص يسمح له بحكم العــادة ، أو في بعــض الظروف أن يكــون مطلوبا لمضايقة، أو للاستهزاء بشخص آخر الذي يكون مطلوبا منه بدوره ألا يبدي أي اعتراض"

ý التهريج :

المقصود به "جعل الأفراد من أنفسهم أغبياء وضحكة(مهرجين)بهدف إدخال السرور على الآخرين)، ويعتبر التهريج من بين أشكال الفكاهة، وهو من الأمور الشائعة في محيط العمل.ويعتبر من السلوكات المرفوضة من طرف الإدارة لأن التهريج يبدد الوقت، ويكسر إيقاع العمل ، ويشتت تركيز الأفراد. ولكن من وجهة نظر الأفراد الذين يقومون بهذا السلوك، فالتهريج يعكس رفضا صريحا للسلوك المنمط أو التعليمات.

ý المضايقة :

- تعتبر المضايقة أكثر أنواع سوء السلوك رفضا من طرف الإدارة علــى اعتبار أنها قد تتحول إلى عدوانية بصورة كبيرة في محيط العمل،فالصعوبة تكمــن في عــدم وجود معاييــر محددة،أو مقاييس لتحديــد المدى الذي يصل عنــده تحمــل الأفراد للمضايقات.

ولكن المعروف في محيط العمل أن المضايقة لا ترتبط بشخص أو بأشخاص محددين،بل أن كل فرد في محيط العمل من المحتمل أن يكون هدفا للمضايقة من وقت لآخر.(**أكرويد وطومبسون،2002،مرجع سابق،ص141)**

وعند تحليل المضايقة في محيط العمل نجد أن:

- يحاول الأفراد تجاهل المضايقة الخبيثة تفاديا لأي أخطار مدبرة،مما يجعل المضايقة أداة لقياس مدى تقبل الفرد لأن يكون تابعا(فرد ذليل أو شجاع داخل الجماعة).بعبارة أخرى تدخل المضايقة ضمن عمليات التنظيم الذاتي لجماعات العمل غير الرسمية.
- موقف المضايقة يفترض عادة وجود شخص يمثل هدفا للمضايقة (الصيد) وجمهور من العاملين، وربما العملاء يسمعون ويرون.
- عادة ما تواجه المضايقة بحساسية شديدة(**Collinson1992**)مما قد يولد شجارا وعدوانيـــة بين العامليـــن،وقد تصـــل المضايقـــة إلـــى درجـــة خطيـــرة ينهار معها الشخص الذي تعرض لها من طرف زملائه في العمل،ومع ذلك قلمـــا يشعر هؤلاء الزملاء المضايقون بالندم، أوالأسف. ويكون الرد-عادة- ببرودة عاطفية "تحشاتلك" ، وبين هذا وذاك يحاول الفرد المازح أن يؤثـــر علـــى عواطـــف المتفرجين لإشعارهم بالمتعة، وهم يشاهدون نرفزة ، وتوتر أعصاب العامل المستهدف(**أكرويد وطومبسون، 2002،المرجع السابق،ص143).**
- بالنسبة لسلوك المضايقة يرى البعض أنه يوجد في محيط أفراد لهم شخصيات ميالة لإثارة المشاكل من خلال إزعاج زملائهم في العمل.وأن محاولة الأفراد المستهدفين تكييف سلوكهم مع هذه الشخصيات على اعتبار أن وجودهم قدر محتوم لا مفر منه.(البعد المرضي لسوء السلوك) "ولسوء الحظ أن في كثير من الأحيان تكون السلوكيات المزعجة هي بالفعل انعكاسات لسمات أكثر عمقا للشخصية،تتصف بعدم قابليتها للتغير،وهذا يعني أنه بالرغم من أن الموظف المزعج هو الشخص الذي يجب عليه

أن يقوم بالتغيير فمن الغالب أن زميله،أو زميلته الذي يقوم بعملية التغير من جانبه، لكي يتمكن من التعايش مع هذا الموظف"(**كينيث،2001،ص59**).

ý السخرية:

في البداية نشير إلى أن سلوك السخرية يتداخل مع سلوك المضـــايقة التـــي ســـبق شرحها.ذلك أن السخرية"تعتمد على التقليد والتهكم وقد تصل إلى درجة الإهانـــة والتـــي تستخدم لتكشف عن غباء،نفاق ، أو عدم انتماء الفرد المستهدف.والمضايقة تتضمن اختبار بعض السمات لزملاء العمل، وهجائها أو السخرية منها. والمثال التالي يوضح كيف يمكن أن يتضمن سوء السلوك المضايقة والسخرية في آن واحد.

عندما توجه السخرية إلى الإدارة ، أو المشرفين فإن ذلك يلقى نوعا من التشـــجيع، والتضامن بين العاملين.والسخرية في محيط العمل تســـتخدم لإيصـــال رســـائل معينـــة إلى الأفراد المستهدفين.ومن ألوان السخرية نجد التهكم بالعيوب الجسدية،التهكم بـــالعيوب النفسية،التهكم الاجتماعي(**الحوفي،2001،مرجع سابق**).

ولعل أكثر أنواع السخرية وقاحة (بالنسبة لإدارة) تلك التي تعبر بشكل متواصـــل ومستمر عن الشك في اقتراحات الإدارة.فقد نجد كثيرا من المدرين، أو المشرفين الـــذين يشكلون مواضيع لسخرية العاملين بسبب ضعف شخصياتهم ، أو عدم مصداقية القرارات التي يتخذونها.هذا وقد تأخذ السخرية أبعادا خطيرة خاصة عندما تتحـــول إلـــى مضـــايقة في شكل اعتداء على الفرد المستهدف بالسخرية. والمثال التالي يوضح ذلك:"فـــي إحـــدى الدراسات التفصيلية عن جماعات العمل في"مجزر" بالمملكة المتحدة أظهرت أن شابا ليس لديه خبرة كان مكلفا بالعمل في نهاية خط إنتاجي قصـــير،تعرض للإزعـــاج، والهجـــوم عليه.استمرت هذه المضايقات لهذا العامل الجديد أياما و أسابيع. في كـــل يـــوم تحـــاول جماعة المجزر غير الرسمية عن عمدٍ تكديس حجم العمل أمام عنبر ذلك الرجـــل الـــذي عليه أن يتخلص من النفايات وينظف المكان،ولقد كان عليه أن يستمر في العمـــل بـــدون أن يحصل على استراحته اليومية تقريبا بصفة مستمرة.ولكنه استمر بثبات في أداء مهـــام عمله متجاهلا التصرفات التي تعمل على تعكير حياته.ولكن يبدو أن هذا جعل الموقـــف

أكثر سوءا حيث قررت تلك العصابة أن تتخذ من ذلك الشاب هدفا للسخرية،وفي إحدى المناسبات تم قذفه بشاة مذبوحة في ظهره ألقته على وجهه في بركة من الدماء و فضلات المواشي،وانفجر الجميع ضاحكين. تصاعدت الإحداث مع ذلك الشاب فقد أمسكت به العصابة من قدميه، وألقت برأسه مرة أخرى في حمام الدم(**أكرويد و طومبسون،2002،مرجع سابق،ص88**)الغريب في الأمر أن كل هذا قد ينظر له على أنه مجرد مزاح لا غير.

استنادا إلى إحصائيات مكتب العدل الأمريكي يقع ما متوسطه 1.7 مليون شخص ضحية لاعتداءات في أماكن عملهم(75%منها تعتبر بسيطة فيما19% منها تعتبر عنيفة. ويشير تقرير حديث للمعهد الوطني لصحة وسلامة المهنيين في الولايات المتحدة أن حوالي مليون عامل يتم الاعتداء عليهم سنويا،وأن ما متوسطه 20 حالة وفاة تحدث أسبوعيا نتيجة اعتداء في مكان العمل.الدراسات الحديثة في مجال الإدارة تشير إلى أن الكثير من الأفراد الذين يلجأون للعنف في مكان العمل يشعرون في داخلهم بأنهم ضحية قرارات تعسفية وارتجالية، ونتيجة لسخط رؤسائهم عليهم. وفي كثير من الأحيان نتيجة لعبة قذرة قام بها زميل عمل لهم مثل هذه الدراسات في نظري قيمة جدا وتفيدنا في التعامل مع الآخرين عندما نكون في مراكز القوة والسلطة.(**وهيب،2006**)

إن كثيرا من جهود التطوير والتغيير التي تقوم بها المنظمات والإدارات تنطوي على تدريب، أو نقل موظفين من مكان لآخر أو ترقية لموظفين دون آخرين..ويبدو أن كل ذلك يخلق أجواء من الانزعاج،والقلق النفسي، وعدم التكيف الأمر الذي يثير حفيظة كثير من الموظفين الذين يدركون الأمور بطرق مختلفة، وتجعلهم يعتقدون أنهم أحق من غيرهم بالتدريب ، أو الترقية ، أو البقاء في نفس العمل، أو النقل فيلجأ البعض منهم للعنف والاعتداء على الغير بطريقته الخاصة بينما يلجأ الأغلبية إلى سلوك سلبي يحمل في طياته التعمد في تخريب، أو سرقة ممتلكات المنظمة، أو إشاعة السلبية في أطراف التنظيم (**وهيب،2006،المرجع السابق**).

ý سوء السلوك الجنسي :

في ضوء النظريات الحديثة لتنظيم العمل (الإدارة العلمية لتيلور Taylor التنظيم البيروقراطي لويبرWeber) جاءت معظم الكتابات المعاصرة تشير إلى فكرة مفادها أن المنظمات خالية من موضوع الجنس معتمدا في ذلك على تصور يفترض وجود أفراد مجردين من هوى النفس الجنسي، ويمتلكون فقط هويات تنظيمية.وعليه سادت فكرة عامة مفادها أن الفرد داخل هذه المنظمة هو شخص يتفانى في وظيفته ، ويعتنق كل ما هو عقلاني ورشيد ، ويستبعد الأمور الشخصية؛لأن سلوكه ببساطة -طابقا لافتراضات السلوك التنظيمي-يتطابق مع القواعد التنظيمية التقليدية للمنضمة.

يقصد بسوء السلوك الجنسي التصرفات المرتبطة بالتحرش الجنسي في أماكن العمل. ويري دي طوماس (**Di Tomaso1989** نقلا عن (**أكرويد وطومسون،2002،مرجع سابق،ص164**) أن التحرش الجنسي يعتبر مجرد مظهر واحد من مجموعة واسعة من ألاعيب السلطة "في أماكن العمل التي يمارسها الرجال كأفراد، أو جماعات والتي تجعل حياة المرأة غير مريحة، وتحولها إلى تابع".وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال أن العاملات الأكثر تعرضا للتحرش الجنسي هن من صغيرات السن،وغير متزوجات، أو من بين الموظفات بصفة مؤقتة.

يعتقد أن سوء السلوك الجنسي يرتبط بالبعد الجنسي في علاقة الرجل بالمرأة. بعبارة أوضح ينبع سوء سلوك التحرش الجنسي من نظرة الرجل إلى طبيعة الوظيفة الجنسية للمرأة.إن الشروط التي تفرضها بعض المؤسسات لعمل المرأة مثل الجمال والتصرف برقة وبلباقة، الإثارة،وربما اشتراط عدم ارتداء الحجاب تعكس البعد الجنسي لهذا النظرة الجنسية.

بعض الباحثين من الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية أجروا سنة 2001 دراسة حول المضايقات الجنسية التي تتعرض لها النساء في محيط العمل من جانب زملائهن الرجال ؛ وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التحرش الجنسي مصطلح يشير إلى التصرفات التي تنتهك الحقوق الجنسية للمرأة، ومن ذلك الغزل الصريح،والقذف العلني بكلمات جارحة واللمس ،والاحتكاك البدني، وطلب المعاشرة الجنسية بشكل غير مباشر.

- أن غالبية مرتكبي التحرش الجنسي من الرجال في سن الثلاثين،ومعظمهم متزوجون؛ ويشغلون مناصب إشراف أو مراكز قيادية.

- أن معظم هؤلاء الرجال لهم علاقات صداقة، أو زمالة مع اللواتي تعرضن لتحرشاتهم .

- أعمار غالبية العاملات اللائي تعرضن للتحرش تتراوح بين 22 - 25 سنة،ومعظمهن يشغلن مناصب مكتبية أو يعملن كفنيات.

- يتضمن سلوك التحرش تصرفات مثل اللمس والاحتكاك عن عمد؛النكتة الجنسية، الإغراء والاستدراج بالكلام، ثم طلب الاتصال الجنسي بشكل غير مباشر.ويتم ذلك عبر الكلام،الهاتف،الخطاب القصير،البريد؛عن طريق اللمس، أو الاحتكاك باليد ؛وبواسطة لمس أعضاء حساسة بالجسم.

- أغلبية اللواتي يتعرضن للتحرش يفضلن الصمت والتستر عما حدث.في حين أن القليل منهن من يتقدمن بشكوى ضد المتحرش إلى الجهات التي تمثل السلطة الأعلى في التنظيم.

وفي دراسة قام بها الدكتور طريف شوقي أستاذ علم النفس بجامعة القاهرة ، والدكتور عادل محمد هريدي أستاذ علم النفس المساعد بجامعة المنوفية حول التحرش بالموظفات، سنة 2005 وشملت العينة 100 من العاملات في الأجهزة الحكومية، والقطاع العام من المقيمات في محافظة القاهرة الكبرى تؤكد أن 68 % من أفراد العينة ذكرن أنهن تعرضن لتحرش جنسي سواء بالقول أو الفعل،وأدت 45 % ممن شملهن العينة بتفاصيل التحرش اللائي تعرضن له. أشارت الدراسة إن بداية التحرش دائما تكون بإبداء الإعجاب بالمستهدفة، أو الإعجاب بجمالها، أو التحدث معها في هموم الزوج الشخصية. وهذه السلوكيات ينظر إليها الرجال بوصفها مقدمات للتحرش في حالة استحسانها من قبل النساء،فالمرأة تتقبلها بوصفها سلوكا عاديا،في حين يدرك الرجال أن هذا التقبل،

أو الصمت علامة مشجعة للتقدم نحو السلوكيات التحرشية التي تلي ذلك.كما أدلت النساء اللائي شملتهن الدراسة بأوصاف المتحرش،فاتفقن على أن معظمهم مـــن المتـــزوجين ، وخبرتهم في العمل كبيرة ولهم سوابق تحرشية سابقة،أيضـــا بعضـــهم يكـــون مظهـــره جذاب،ومتحدث لبق،خفيف الدم يمزح مع زميلاته،اجتماعي،قوي الشخصية،غير متـــدين وعينه زايغة! كما انه يمتلك شخصية قوية ومسيطرة عادة،يمارس من خـــلال تصـــرفاته سطوة ، وبالذات على الشخصيات الخجولة من زميلاته الجدد،ولا يتحرش بهن مباشرة بل من خلال تمهيدات ومقدمات متعددة،ويمزح معهن،ويتحدث إليهن كثيرا.

وتشير الدراسة إلى أبرز الإساءات التي تلحق بالضحية تتمثـــل فـــي أنهـــا تـــأتي من الشعور بالانتهاك البدني، واضطراب في حالتها النفسية،وهو ما ينعكس بالضـــرورة سلبا علي أدائها في العمل،بل وربما تكره الذهاب إليه،كما أنها تصاب بعدم الثقة في نفسها وبمن حولها،وهو ما يؤدي إلى اضطراب حياتها الأسرية وعلاقاتها الشخصية، ومن هنـــا وصفت الدراسة هذه المشكلة بأن آثارها تتخطى حدود العمل لتشمل الأســـرة، والســـياق الاجتماعي المحيط بها.(**طريف،وهريدي،2005،على النت**)

ويرى العديد من الباحثين(طريف وهريدي،2005) أن التحرش الجنسي لـــيس لـــه إطار ملموس وظاهر،لذلك فإن الحصول على قرائن وأدلة في هذا الشأن أمر فـــي غايـــة الصعوبة ؛كون التحرش مثله مثل المزاح العملي.والقانون لا يعرف التحـــرش الجنســـي، و إنما يعرف معنى التعرض للمرأة، سواء كان فـــي الطريـــق العـــام، أو بـــين أربعـــة جدران.هناك معنى آخر لرؤية القانون للسوء السلوك الجنسي هـــو(هتـــك العـــرض)لان الجاني هنا حاول لمس جسد المجني عليها، وإلحاق الضرر بها.أما الحكـــم فـــي قضـــايا التحرش فيرجع إلى رأي المحكمة في النهاية،فيخضع إلى تحري الحقيقـــة مـــن الشـــهود ومن المجني عليها،وعلى هيئة المحكمة أن تحكم بما رأته من شواهد على اعتبارأن بعض الموظفات يدعين-كذبا-هذا الفعل لإلحاق سمعة سيئة بزملائهن في العمل.

يأخذ سوء السلوك الجنسي في محيط العمل بعدا جماعيا إذ لا يصبح مجرد مســـألة شخصية بين موظف وموظفة خاصة إذا تدخل زملاء العمل وقالوا أنهم شـــاهدوا عناقـــا

في ورشة ما،أو غزلا في إحدى المكاتب.يقول أكرويد"على الرغم من أن الحب أعمى،فإن الأفراد الآخرين ليسوا كذلك".

هناك مشكلة في غاية الصعوبة تواجه المنظمات الحديثة تتمثل فـــي التنـــاقض ، أو التصادم بين توجهين تسعى غالبية هذه المنظمات إلى التوفيق بينهما:

التوجه الأول:هو محاولة التقليل من حالات التدخل ، والتوجيه في الأمور المتعلقة بهوى النفس للجنس (في إطار الاعتراف بحقوق الموظفين بأن يكون لهم هويـــات محـــددة .أي اعتبار هوى النفس للجنس مسألة شخصية تخص العامل.

والتوجه الثاني:هو السعي إلى تنقية أماكن العمل من سوء السلوك الجنسي بهدف المحافظة على المشاعر العامة لاعتبارات أخلاقية، وذلك في إطار القيم والمعتقدات التي تؤمن بهـــا المنظمة. **(أكرويد وطومسون،2002،مرجع سابق،ص177)**

6- سوء السلوك التنظيمي حسب القانون الجزائري:

لقد سبق وأن تمت الإشارة إلى أن سوء السلوك التنظيمي حسب المشرع الجزائري هو مجموعة الأخطاء التي تصدر عن الموظف خلال أدائه للمهام المكلف بها، وقد صنف هذه الأخطاء إلى أربعة أصناف(**ج.ر2006،46،مرجع سابق**)هي:

§ **أخطاء من الدرجة الأولى**:

- إخلال بالانضباط العام يمس بالسير الحسن للمصالح.

§ **أخطاء من الدرجة الثانية**:

- المساس سهوا، أو إهمالا بأمن المستخدمين ،أو أملاك الإدارة.
- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية .

§ **أخطاء من الدرجة الثالثة**:

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.
- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه

- رفض تعليمات السلطة السلمية في إطـــار تأديـــة المهـــام المرتبطـــة بوظيفتـــه دون مبرر مقبول.

- إفشاء، أو محاولة إفشاء أسرار مهنية

- استعمال تجهيزات، أو أملاك الإدارة لأغــراض شخصـــية، أو لأغــراض خارجــة عن المصلحة .

§ **أخطار من الدرجة الرابعة:**

- الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي، أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.

- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة،أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.

- تزوير الشهادات، أو المؤهلات، أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف، أو الترقية.

- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها، ونشاط مربح أخر غير ذلك المسموح بها قانونا.

v تعليق:

عند محاولة إجراء مقارنة بين أشكال سوء السلوك التنظيمي حســـب الأبعـــاد الأربعة للنموذج الذي وضعه كل من أكرويد وطومسون من جهة، والأشـــكال المحـــددة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03 /2006.نقف على الملاحظـــات التاليـــــة:

- جاء تصنيف الباحثيْن لسوء السلوك وفق مجالها، أي طبيعة سوء السلوك مـــن خـــلال أبعاد ترتبط بـــ:

أ- تخصيص الوقت.

ب- تخصيص العمل.

ج- تخصيص المنتج.

د- تخصيص الاندماج.

- في حين جاء تصنيف القانون الجزائري تبعا لدرجة الخطورة. أي مستوى الإخلال بالسير الحسن للعمل:

- أخطاء من الدرجة الأولى.
- أخطاء من الدرجة الثانية.
- أخطاء من الدرجة الثالثة.
- أخطاء من الدرجة الرابعة.

- في القانون الجزائري جاء تركيز على أشكال سوء السلوك المرتبطة بتقييد المنتج، وتقييد العمل في حين لم تعط أهمية للبعد الخاص بالاندماج.

7- الحد من سوء السلوك التنظيمي:

1.7- محاولات احتواء سوء السلوك التنظيمي:

يوجد توجه جديد في إدارة الأفراد تسعى التنظيمات الحديثة إلى تبنيه، إذّ يعتمد على رؤية جديدة للفرد،ولسلوكه داخل التنظيم.لم يعد ينظر إلى الفرد كونه كيانا عاجزا على المبادرة وقاصرا على التصرف الرشيد،وأن الإدارة ملزمة بأن تطارده بالمراقبة ، والإشراف اللصيق، والكم الهائل من اللوائح التنظيمية، والإجراءات العقابية.

يمكن القول أن هناك توجها نحو تغيير نمط التعامل(الاتصال) من الشكل(أب-طفل) الذي كانت تتبناه الإدارة العلمية إلى نمط التعامل(راشد-راشد).لقد أصبح انتهاج الأساليب العصرية في إدارة الموارد البشرية HRM وإدارة الجودة الشاملة TQM ميزات رئيسة للمنظمات الحديثة.فمن خلال هذه النظم تم تطوير الكثير من طرق و آليات تنظيم العمل وإدارة الأفراد ،لقد ظهرت مفاهيم جديدة مثل الالتزام،الانتماء والمرونة.(**أكرويد وطومسون،2002،مرجع سابق،ص189**) واستبدل أسلوب الأوامر والسيطرة الإدارية بأسلوب

تعزيز المبادرات وتطوير الكفاءات،ومنح حق التصرف بناء علـــى الثقـــة فـــي قـــدرات العاملين،وتشجيع الاندماج بين داخل فريق العمل.

لقد أطلق على هذا التوجه بـــ(الاحتواء) لمواجهة التحديات التـــي يعتبـــر ســـوء السلوك التنظيمي أهمها، باعتبار أن الفرد بسلوكه يمثل أهم مورد يتوقــف عليـــه نجـــاح المنظمة.(**Foucault 1977**) وهو ما يدلل على أن هذا التغير والتطور في أساليب الإدارة لم يأت ليعكس إحدى صور الترف الحضاري ، أو كان تبنيه من طرف أربـــاب العمـــل و المديرين هو من باب كماليات الحياة العصرية.بل إنه جاء كضرورة ملحة تتوقف عليها حياة المنظمة ككل في ظل حالة تنافسية شديدة بين العديد من التنظيمات يكون فيها البقـــاء للأقوى،والأصلـــح.

يضع ستوارت هنـــدري (**Stuart Henry,1987**) صـــورا لتطـــور نظـــم الإدارة فيما يتعلق بمواجهة سلوك التذمر،والانحراف مـــن خـــلال مفهـــوم "العدالـــة الخاصـــة" التي تقسم إلى:-

- **أولا/** النظرة إلى الإدارة على أنها صورة مماثلة للمحاكم والشرطة؛ أي أنهـــا تمثـــل نظاما تحكما اجتماعيا (الرقابة،العقاب).
- **ثانيا/** الانتقال إلى ما يطلق عليه (نظام التمثيلي التصحيحي) الذي يعتمـــد أســـلوب الإشراف المباشر مع وجود قواعد لضبط السلوك،لكن أقل عقابية من النظام السابق.
- **ثالثا/** (النظام التكيفي التشاركي) في هذا النظام تبقى قواعد ضبط السلوك المعمول بها في النظام التمثيلي التصحيحي مع حدوث تطور يتعلق بالاعتراف بتعـــدد المصـــالح في المنظمات؛ مما يهيئ الظروف لتكون القواعد التنظيميـــة نتـــاج التفـــاوض بـــين المصالح المتصارعة.واستنادا إلى هذا المبدإ يصبح تحديد سوء الســـلوك التنظيمـــي يرتكز على تعريف متفق عليه بين الأطراف المتصارعة داخـــل التنظـــيم. (**Heny 1987**نقلا عن (**أكرويد وطومسون،2002،المرجع السابق،ص190**)
- **رابعا/** (النظام التجميعي الاحتفالي) في هذا النظام تصبح القواعد غير رسمية وغيـــر مكتوبة، وتمارس الرقابة بصفة التجميع بدل فرض السلطة،بعد أن يتمثل الأفراد قـــيم

الثقافة التنظيمية للتنظيم يتحول النظام من "الداخل إلى الخارج أي من كونه خارجيا بصورة كاملة،إلى نظام داخليٍّ بصورة كاملة من خلال سلسلة من التطورات في اتجاه الرقابة الذاتية"(**أكرويد وطومسون،2002،المرجع السابق،ص189**)

2.7- الحد من سوء السلوك في الإدارة العمومية الجزائرية

إن العلاج الطبي من خلال العقاقير، والصدمات الكهربائية هو الأسلوب المنتهج بقوة في مجال الطب النفسي، والعقلي في للمؤسسات الاستشفائية الجزائرية.والاعتماد على الطرق التقليدية من خلال الأعمال الروحانية بالنسبة للعامة.داخل المجتمع الجزائري،فإن مواجهة سوء السلوك التنظيمي في الأجهزة الإدارية الجزائرية،لا يختلف كثيرا عن هذا التوجه القاصر في معالجة المشكلات. ذلك أن الاستراتيجية المعتمدة من طرف الإدارة العمومية الجزائرية لا زالت تعتمد بشكل كلي على المعالجة القانونية.من خلال التطبيق الحرفي للتعليمات، والنصوص القانونية التي وضعها المشرع للحد من أشكال سوء السلوك التنظيمي بكيفية توحي بالجمود التنظيمي،والنظرة القاصرة لأبعاد سوء السلوك المتفشي في أجهزة الإدارة.في الوقت التي ظلت نظرة العاملين ، و إدراكهم ، وتصوراتهم حول طبيعة سوء السلوك بعيدة ومختلفة تماما عن تصور، وطرق تفكير المسئولين في هذه الإدارة.

لضبط سلوك الأفراد العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية،والحد من السلوكيات غير المقبولة والمحددة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية(الباب السابع) الخاص بـ:النظام التأديب(الفصل الأول والثاني) ينص على طبيعة العقوبات التأديبية التي يتعرض لها الموظف في حال تخليه عن واجباته المهنية،أو المساس بالانضباط، أو مخالفة التعليمات والأوامر الصادرة من مسؤوله المباشر.وقد صنفت (**المادة 163**) من قانون العقوبات التأديبية حسْب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربعة درجات هي:

- ý الرجة الأولى:
  - ü التنبيه
  - ü الإنذار الكتابي
  - ü التوبيخ
- ý الدرجة الثانية:
  - ü التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام
  - ü الشطب من قائمة التأهيل
- ý الدرجة الثالثة:
  - ü التوقيف عن العمل من أربعة(4) إلى ثمانية(8) أيام.
  - ü التنزيل من درجة إلى درجتين
- ý الدرجة الرابعة:
  - ü التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة
  - ü التسريح.

8 – الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي:

في الفصل الثاني عندما تم التعرض إلى خصائص الثقافة التنظيمية عمد الباحث إلى انتهاج أسلوب المقارنة بين وجهي الصورة الايجابي، والسلبي للثقافة التنظيمية فيما يتعلق بكل خاصية من خصائصها.وكان الغرض من ذلك هو توضيح الصلة بين الثقافة التنظيمية و الجوانب السلبية في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم (سوء السلوك التنظيمي). لقد تم الإشارة–مثلا- أنه عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة و اللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوى و السلوكات السلبية،كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة واقتراحاتها (المقاومة). أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة.(**آل سعود،2003،مرجع سابق،ص36**)

حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.

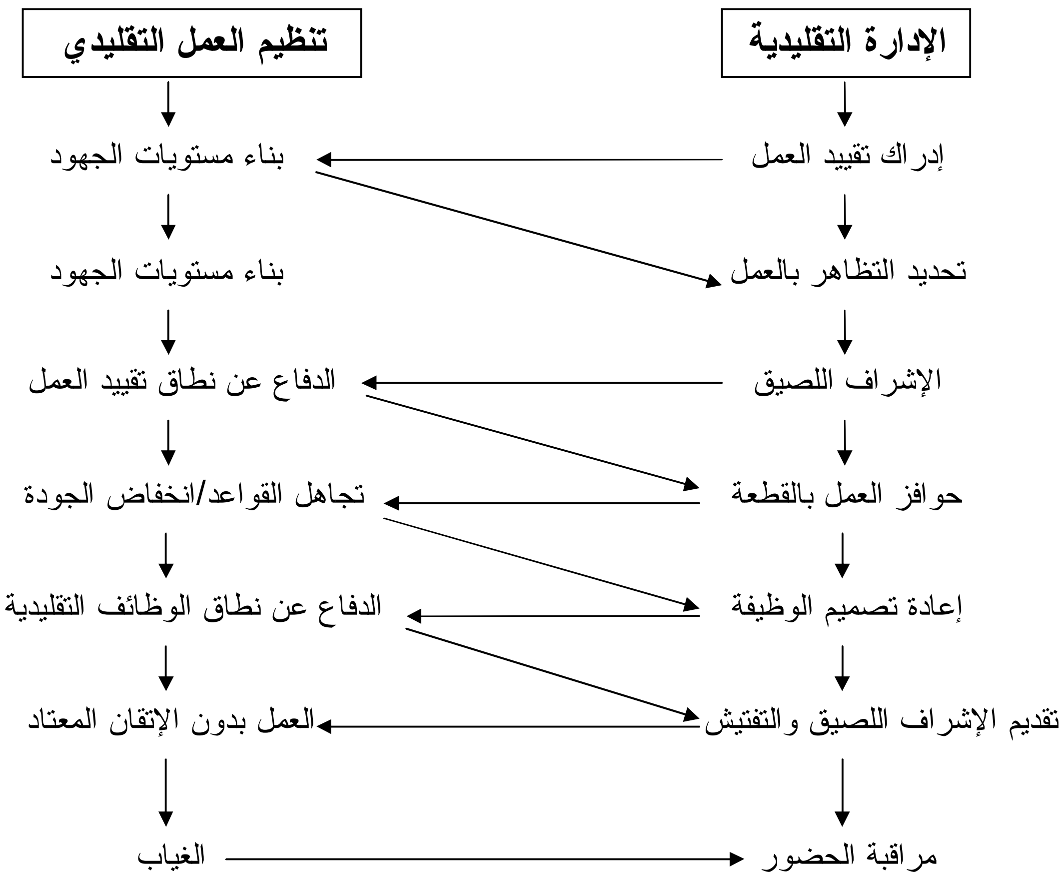
مثل هذا الطرح الذي يفترض وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي يظل عاما وغير دقيق،وفي حاجة إلى توضيح أعمق وإثبات من خلال الدراسة الميدانية للمشكلة.بعبارة أخرى يقدم هذا العنصر كمحاولة في طار (الجانب النظري للدراسة) لاستيضاح أبعد مشكلة البحث بعرض التصورات ، والطروحات النظرية بخصوص الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي تمهيدا للدراسة الميدانية والتي ستكون الإدارة العمومية الجزائرية ميدانا لها.

في البداية نشير إلى أنه قد يكون لاندفاع الإدارة إلى السيطرة على سلوك العاملين بواسطة نظام الرقابة اللصيقة، وإجراءات جزائية صارمة إلى إنتاج سوء السلوك . فحول الغياب –مثلا- يقول أرفدسون وهدبارق Arvedson et Hedberg "نريد أن نطرح سؤالا أكثر أهمية،لماذا يكون جذابا أن نناقش ما يمكن أن نطلق عليه(الغياب) ذلك المفهوم في طياته معني الذنب والاتهام؟ قد يكون الغياب مفهوما يصف بدقة حاجة الإدارة وتطلعها إلى السيطرة أكثر من سلوك الأفراد نفسه".

إن تركيز اهتمام بعض المدراء والمشرفين خلال أدائهم لمهامهم على الجانب المتعلق بإنجاز المهام (تحقيق المخرجات)، يجعلهم يقدمون تنازلات عديدة في اتجاه قبول بعض أشكال سوء السلوك،الأمر الذي يجعل الإدارة متورطة في إنتاج سوء السلوك.

قد يكون تغاضي المسؤول عن تصرفات أحد الموظفين(مدفوعا بنمط الشخصية الأبوية) إذا كان ملتزما بإنجاز المهام المطلوبة منه.هذه الصورة نعتقد أنها مماثلة لصورة تغاضي المعلم ، أو الولي عن جزء من سوء سلوك التلميذ في القسم ، أو في المنزل كون هذا التلميذ مجتهدا ويحقق نتائج دراسية جيدة !

شكل رقم(05) علاقة سوء السلوك بنظام الرقابة



المصدر: .(أكرويد وطومسون،المرجع السابق،ص125)

صورة أخرى عن تورط مدراء القطاع العام في تفشي سوء السلوك التنظيمي داخل التنظيمات، وترتبط بادراك المسؤول لدوره من جهة،وما تمثله المؤسسة بالنسبة إليه من جهة أخرى.يتعلق الأمر هنا بقبول المدراء بعض أشكال سوء السلوك التنظيمي، بل وتبريره في بعض الأحيان.فتقبل المسؤول القيام بالمعاملات التجارية التي يقوم بها أحد العاملين داخل الإدارة أثناء الدوام وتبرير ذلك بالقول:"..الموظف مسكين و زوالي..ولا

بأس كي يعاون نفسه على لقمة العيش.." الطريف هنا هو استدراك هذا المسؤول بالقول:" يجب عدم إظهار ذلك بشكل علني لكي لا تتحول مكاتب الإدارة إلى محال تجارية!".

في هذا المثال أساس سيكوسوسيولوجي يرتبط بتصور عام يشترك فيه جميع العاملين في القطاع العام موظفون بسطاء كانوا، أم إطارات.فجميعهم يرون أنفسهم بأنهم يشكلون الطرف الأضعف الباحث عن لقمة العيش(أي أجير)، والطرف الثاني هو الدولة التي تمثل –رمزيا-السلطة التي عليها أن تتفهم ظروفهم لأنها تعتبر جزء من المشكل، ولأنها بقدراتها الضخمة لن تتأثر بما يصدر عن العاملين من سوء السلوك. من وجهة النظرة التحليلية(**زيعور،1982،ص.ص:96-99**). الدولة هي صورة للأب محفوظة في لا وعي كل موظف في القطاع العام.(ابن الحكومة)، وعليها أن تتكفل بكل احتياجاته، وتتغاضى من حين إلى آخر عن بعض تجاوزاته.

نموذج آخر لسوء السلوك هو السرقة التي يقوم بها الموظفون في المصلحة المالية من المتعاملين مع الإدارة (مقاولون،موردون) فلأن هذه السرقات تحدث غالبا بعيدة عن الإدارة، ولا يتعرض مرتكبوها إلى أي جزاء إداري،ولأنها-في بعض الأحيان-تخدم مصالح الإدارة.في إطار العبارت المتداولة: "فيد واستفيد" و"كول و وكل" ما دام ذلك يحدث بعيدا عن المساس بمصالح الإدارة.لكل هذه الاعتبارات تكون الإدارة من خلال ثقافة التسيب التي تتبناها متورطة في إنتاج سوء السلوك بتبريره ، أو السكوت عليه لأنه لا يتعارض مع مصالحها.

كون الثقافة التنظيمية تمثل في الأساس ثقافة وتوجهات، و قناعات القادة الذين يدفعون الأفراد العاملين إلى الالتزام بها.يجعل من قيام هؤلاء القادة بتصرفات سيئة (سوء سلوك الإدارة) أساس ومنتج رئيسي لسوء السلوك الأفراد داخل التنظيم.وفي هذه الحالة تكون عملية ضبط سوء السلوك ، أو التقليل منه هي عمل متكامل بين سلامة الإجراءات الرقابية، وأساليب التسيير من جهة. والنموذج السلوكي الذي يمثله القادة والمسؤولون من جهة أخرى،و إلا سيكون رد العاملين ذي السلوك السيئ على الدوام هو:

إذا كان رب البيت للدف ضاربا *** فشيمة أهل البيت الرقص والطرب

إن اعتماد الإدارة في أي مؤسسة من المؤسسات ثقافة تنظيمية مبنية على أسلوب الرقابة اللصيقة في إطار نهج السيطرة الإدارية الذي تبنته المدرسة العلمية انطلاقا من مرجعية نظرية X لـ:(McGregor1969) التي تفترض أن العمال لا يحبون العمل،وأنهم سوف يعملون على التهرب من واجباتهم كلما سنحت لهم الفرصة ،وأنه ليس بإمكانهم التصرف بمفردهم بشكل صحيح، مما يستوجب تدخل الإدارة في كل صغيرة وكبيرة، والمراقبة اللصيقة لكل سلوكات العاملين أثناء أدائهم لمهامهم.

إذا تبنت المؤسسة مثل هذه الثقافة التنظيمية ، فإن ذلك سوف يولد أشكالا من سوء السلوك مثل التظاهر بالعمل،الغياب،التخريب،تجاهل القواعد الخاصة بالأداء.(**أكرويد وطومسون،2002،المرجع السابق،ص.ص:121-124)**

≅ خلاصة الفصل:

لقد تضمنت محاولة إعداد هذا الفصل مسارين للبحث، تمثّل المسار الأول في محاولة بناء ووضع فهم متكامل لسوء السلوك التنظيمي من خلال التدرج في الطرح، انطلاقا من مفهوم السلوك الإنساني،ووصولا إلى شرح تفصيلي لأبعاد سوء السلوك التنظيمي على اعتبار أن سوء السلوك التنظيمي هو- قبل كل شيء- سلوك . في حين أخذ المسار الثاني منحى الشمولية،على غرار ما جاء في الخلفية النظرية التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية،بحيث تم تناول سوء السلوك التنظيمي من مختلف الزوايا، وتم شرحه تفسيره من خلال مختلف الاتجاهات النظرية في مجال العلوم الإنسانية.وبما أن كلا المتغيرين المتضمنين في مشكلة البحث(الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي) جاءا يحملان نفس الخاصية المتمثلة في(المظلية والشمولية) ، كان لا بدّ من تبنى الطريق والمنهج الذي يمكن من الإلمام بمختلف أبعاد موضوع البحث.

لقد مكّن هذا الفصل الباحث من اكتساب نظرة شاملة، وعميقة حول سوء السلوك التنظيمي الأمر الذي أكسب البحث قاعدة، وخلفية نظرية تساعد في تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال إجراءات الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع

الإدارة العموميـة

≅ تمهيد:

في بداية إعداد هذا البحث كان اعتقاد الباحث عند وضعه للمخطط أنه يستطيع الاكتفاء بفصلين للخلفية النظرية لموضوع البحث،من خلال فصل حول الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل،وفصل آخر حول سوء السلوك التنظيمي كمتغير تابع.ولكن سرعان ما تغير هذا الاعتقاد أثناء إنجاز هذين الفصلين،و اتضح أن هناك حلقة ما مفقودة في تسلسل، وبناء البحث تمثلت في الخلفية النظرية حول الإدارة العامة التي تعد مجال تطبيق هذه الدراسة،أي البيئة التي ستعالج فيها مشكلة البحث.وعليه جاء هذا الفصل بمثابة وصف لمجال الدراسة من خلال عرض مفهوم الإدارة العامة، ونشأتها، وتطورها، ومهامها المختلفة، ومداخل دراستها مع محاولة ربط ذلك بواقع الإدارة العامة الجزائرية بوصفها الإطار الاجتماعي والثقافي للبحث.

1 - مفهوم الإدارة:

يعكس مفهوم الإدارة - بوجه عام- جانبا من جوانب التعاون بين مجموعة من الأفراد يقومون بجهد جماعي لتحقيق هدف مشترك،وبالتالي يصبح هذا الجهد الجماعي هو الذي يشكل الشرط الأساسي للإدارة،والتي تعتبر وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة نحو تحقيق الهدف المسطر.وعليه ارتبط النشاط الإداري بالقدرات القيادية،والإشرافية للمدراء، ورؤساء التنظيمات المختلفة الذين تمكنهم استعداداتهم الشخصية من اكتساب مهارات القيادة الإدارية،والأساليب العلمية لحل مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة التي يديرونها.**(هيربراج،1983،على النت).**

والإدارة (شكلا) هي مجموعة الأجهزة، والأفراد المباشرة لمشروع عام، أو خاص. وهي (وظيفة) جملة النشاط الذي يصدر حول المشروع المذكور.ويقصد بالإدارة الوسائل الكفيلة بزيادة الكفاية الإنتاجية مع القصد في الوقت والنفقات،وذلك بحسن التخطيط

والتنظيم، والتوظيف والتوجيه،والتنسيق والإنجاز،والتقرير والتمويل.(**مدكور، وآخرون، 1975،مرجع سابق،ص367**).

ومصطلح الإدارة لغة مشتقة من كلمة أدار، يدير أي يخطط ، وينظم، ويوجه أنشطة أعمال الناس(**عوابدي 1990،ص:08**)

في اللغة الفرنسية فإن كلمة تعني:Action D` administrer =Administration كلمة administrer مشتقة من الكلمة اللاتينية administrare ومعناها:diriger aider, servir ,fournir وتشير في مجملها إلى أن الإدارة هي توجيه وتسيير عمل الآخرين.(**Larousse,1993,p:20**)

وفي اللغة الإنجليزية نجد كلمة الإدارة هي:Management مشتقة من Manage ومعناها يدير ،يسوس،و Manager هو المدير.(**بيضون،2004،ص:234**).

1.1 - بعض تعاريف الإدارة:

- **فريديريك تايلور** في كتابه إدارة الورشة 1930 يعرف الإدارة بأنها"المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله،ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

- **هينري فايول** يعرف الإدارة في كتابه الإدارة العامة والصناعية"يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، وإصدار الأوامر".

- **كونتز وأودينيل سيرسل H.koontz et C.Donnel 1968** الإدارة هي: "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص وبهم"

- **بر نارد تتشيستر** في كتابه المدير بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة.

- **جلوفر Glefer** فيرى بأن الإدارة هي:" القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف"

- **رالف ديفز R.Daivis** " الإدارة تتعلق بتنسيق وتنظيم الأنشطة في المشروع، وتحديد سياسات".(**هيربراج،1983،على النت،مرجع سابق**)

انطلاقــا من هذه التعاريــف يتضح أن الإدارة يمكــن اعتبارها عملية اجتماعية مستمرة،الهــدف منها استغــلال أمثل للموارد البشريــة عن طــرق التخطيط،والتوجيه، والرقابة،للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية.

2.1- عناصر الإدارة ووظائفها:

- **الإدارة عملية**:أي تعكس عملية تفاعل النظام الإداري ككل(البيئة الخارجية، والداخلية، والموارد البشرية والمادية).
- **الإدارة عملية مستمرة**:انطلاقا من كون الإدارة ترمي إلى إشباع الحاجات للأفراد فإن استمرارها مستمد من التغير المستمر لهذه الحاجات، وتطورها عبر الزمن طوال حياة المؤسسة.
- **الإدارة عملية اجتماعية**:أي وجــود مجموعــة من الأفراد يسعــون لتحقيق هدف مشترك.
- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة**: الموارد البشرية والموارد المادية.
- **التخطيط**:أي التنبــؤ بالمستقبل، ووضــع الاستراتيجيات الخاصــة لمواجهة مختلف المستجدات.
- **التنظيم**:وتعني كيفية توزيع المسؤوليات، والأدوار على العاملين في المؤسسة.
- **التوجيه**: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة ، وذلك من خلال إثارة دوافع الأفراد للعمل، وترشيد نقل المعلومات داخل المؤسسة.
- **الرقابة**:التأكد من أن التنفيذ بسير على أساس الخطة الموضوعة،وإذا وجد أن هناك انحرافا أو تقصيرا في أداء أي طرف فيجب تعديله.
- **الهدف**: ويتمثل في الغايات المطلوب الوصول إليها.
- **الكفاية**: الوصول إلى الهدف بأقل جهد،وأقل تكلفة،وأقل وقت.
- **الفعالية**:الوصــول إلى أفضل نوعيــة من المنتــج سواء كانت سلعــة، أو خدمة.

(هيربراج،1983،على النت،المرجع السابق)

2 - تطور الفكر الإداري:

تختلف التنظيمات عن الجماعات الاجتماعية الأخرى بدرجة التخطيط الواعي، والهيكل الإداري، وتغير الأعضاء، ودرجة الرقابة على مصيرها.

التنظيمات كيانات موجهة لبلوغ الأهداف ولأنها –كذلك- ائتلاف لعدة مشتركين، فإن لهذه الائتلافات أهداف مختلفة، ومتنوعة تؤدي بالضرورة إلى اختلاف في أنماط السلوك وتوجيهه.ومن خلال تطور حياة التنظيمات نقف على ملامح تطور الفكر الإداري أي منطلقات سلوك إدارة الأفراد.

1.2- الداروينية الاجتماعية:

لقد كان للنزعة الفردية التي تميز بها المجتمع الأمريكي الأثر في انتشار مذهب الداروينية الاجتماعية التي تنطلق من فكرتي البقاء وسلطة الفكر.وهذا المذهب المطبق فـي العلوم الاجتماعيـة يحاول توضيـح بأن فكرة المنفعة الاجتماعية الكلية تتحسس من خلال الصراع التي تتضمـن مبدأ البقاء للأصلـح.ومنه يكون الفـرد الناجح داخل المؤسسة هو الأجدر.ووفقا لتصور هذا الاتجاه الفكري فإن جميع الذين يحققون نجاحا داخل التنظيمات التي ينتمون لها– في ظل الصراع التنافسي مع زملائهم-هم أكثر الأفراد جدارة واستحقاقا؛ وعليه فإن وظيفة التنظيمات هي ضمان استعمال الأعضاء لسلطاتهم في اتجاه تحسين وضعيتهم. وترى هذه النظرية أن العاملين أدوات للأداء،حقهم الوحيد هو الالتحاق بالصراع من أجل البقاء.وقد أصبح هذا الاتجاه الفكري موجها لسلوك المديرين، وأرباب العمل.بعبارة أخرى جسـدت الداروينيـة الاجتماعيةُ القيمَ الاجتماعية التي أثرت علـى رؤيتنا للفـرد في التنظيـم، وبالتالي طريقة تصورنا للسلطة(**لعويسات، 2003،ص.ص24-25)**

2.2- سلطة الفكر:

مع مرور الزمن ظهرت فكرة أساسية مفادها أنه بواسطة أفكار معينة يمكن للفرد تحقيق النجـاح المطلوب.والمنطقـي في ذلك أن النجاح ما هو إلا نتاج للسلطة الفكرية،

وعليه نستطيع أن نحقق كل ما نصبو إليه إذا ما سيطرت علينا فكرة، ورغبة قوية فيه.وعند التقاء الدروينيـــة الاجتماعيـــة، والحركة الجديدة للفكر يؤدى إلى افتراض أن الفرد الأكثر مقدرة يظل الأكثر صلاحية للبقاء بفضل تفكيره الإيجابي.

ما هو سلبي في كلا الاتجاهين(الداروينية الاجتماعية،وسلطة الفكر) يتمثل في تجريد المديرين من مسؤولية خلق ظروف وبيئة مناسبة للعمل.

3.2 – الإدارة العلمية :

دارت الإدارة العلمية وسط البيئة الفردية المنطلقة من النزعة الداروينية الاجتماعية، والحركة الفكرية الجديدة.وقد سعى رائد هذه المدرسة فريدريك تيلور الذي كان مهندسا في وحدة إنتاجية إلى تطبيق المناهج العلمية في حل المشكلات التنظيمية.وتفترض الإدارة العلمية إمكانية تحسين الأداء بواسطة مبادئ (الهندسة البشرية) كدراسة الزمن،والحركة والمناهج.

في بداية تطبيق مبادئ هذه الإدارة ساد اعتقادٌ بأن العاملين سوف يعبرون عن رضاهم كون العمل سيصبح سهلا،ولا يتطلب إلا جهدا محدودا في المقابل الحصول على أجر مرتفع. ومن جهة أخرى فإن التنظيمات ستكون أكثر فعالية، وعقلانية بتطبيق هذه المناهج العلمية،وخلق التعامل بين المديرين والعاملين في اتجاه تعظيم فعالية الإنتاج. الملاحظ بالنسبة للإدارة العلمية أنه لم يعد بالإمكان تبرير تقصير المدير على ضوء البقاء أو السلطة الذهنية،لأن الدراسة العلمية والعمليات العقلانية لحل المشكلات هي التي أصبحت تحدد طبيعة عمل المدير،وبالتالي الفرد الأكثر أهلية للتكفل به.

رغم هذا الطرح العلمي للإدارة العلمية إلا أن البعض يأخذ عليها تقييدها الكبير للعاملين.وباعتبارهم مجرد عناصر للتنظيم، وتوابع للآلات، وعادة ما ينظر لحاجاتهم من زاوية اقتصادية بحتة.إن نظرية (الرجل الاقتصادي) في ميدان الحاجات الإنسانية كانت هي النظريـــة السائـــدة سواء داخل التنظيمـــات أو خارجها **(لعويسات،2003،المرجع السابق،ص.ص:.26-27).**

والنقاط التالية توضح مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها تيلور:

- إحلال الطرق العلمية بدلا من البدائية التي تقوم علي التقدير والتخمين.
- اختيار العاملين، وتدريبهم بصورة علمية وصحيحة .
- تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من النزاع .
- تقسيم عادل للعمل بين الإدارة، والعمال حيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط و تنظيم العمل.
- فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد أن يقوم بواجبه بكفاية عالية.

4.2 – الإدارة التنظيمية: رائد هذه الإدارة هو (هينري فايول) الذي يعتبر الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة، فقد ركز على تفكيره المرجعي بالتنظيم في شموليته،وانصبت تدخلاته على المسائل ذات الطابع الإداري.ويمكن القول أن الفكرة المحورية للإدارة هي وضع مبادئ عمل في شكل صفات للمديرين أثناء قيامهم بمهامهم في إدارة الأفراد. وتتلخص المبادئ التي وضعها فايول للإدارة في الآتي:

§ **مبدأ تقسيم العمل**:وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، ويؤدي إلى زيادة المقدرة ، ويكسب العامل ثقة في نفسه.

§ **السلطة والمسؤولية**:وهما عنصران مرتبطان. فالمسؤولية تتبع السلطة، وتنبثق عنها. والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة القيادية التي تتكون من الصفات الشخصية.

§ **النظام**:أي احترام الاتفاقات، والنظم، وعدم الإخلال بالأوامر،وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء يتميزون بالكفاءة في جميع المستويات.

§ **وحدة إصدار الأوامر**:أي أن تصدر الأوامر من رئيس، أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات الأوامر مع بعضها البعض.

§ **وحدة التوجيه**:طبقا لهذا المبدإ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف. يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد.ويختلف هذا المبدأ عن مبدإ وحدة الأمر في أنه يطبق

علـــى عمليات المؤسســـة وأنشطتـــها،في حيـــن ينطبق مبدأ وحـــدة إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

§ **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة**:أي في حالة تعارض بين المصلحة الشخصية للفرد العامل، والمصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، وعبارة(نظرا لضرورة المصلحة...) التي تتكرر كثيرا في الوثائق الإدارية التي تصدرها أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية تعكس مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

§ **المحاكاة والتعويض**:أي تعويـــض العاملين بعدالـــة،سواء كان ذلـــك فـــي الأجـــر، أو المكافآت.

§ **المركزية**:وتعني تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب الحاجة.

§ **تدرج السلطة**:أي تسلسل السلطة من أعلى الترتيب إلى أدناها،حيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.

§ **المساواة**:أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهـــم للمرؤوسيـــن،حيث يحصـــل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

§ **التعاون**:ويعنـــي ضرورة العمـــل بـــروح الفريـــق الذي يشكـــل الفريـــق انطلاقـــا من شعار (الاتحاد قوة) لتحقيق الهدف المشترك.

§ **المبادرة**:على الرؤساء والمشرفين تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

هذا وقد حدد فايول خمسة وظائف للإدارة(**عاشور،1979،ص.ص85-88**).هي:

1- التخطيط 2- التنظيم 3- إصدار الأوامر 4- التنسيق 5- الرقابة

5-2 النظام البيروقراطي:

علميا استخدم مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى ظاهرة المنظمات الرسمية الكبيرة، التي تسير وفق قواعد وضوابط رسمية رشيدة.في حين أن المعنى الشائع للبيروقراطية هو تلك الإجراءات المطولة،والالتزام الحرفي باللوائح،وأيضا البطء والجمود التنظيمي.

لقد بدأت الكتابات العلمية حول البيروقراطية في أواخر القرن التاسع عشر،وأوائل القرن العشرين على يد موسكا mosca و ميشيلز michels و ويبر weber .

- استخدم(موسكا1895)مصطلح البيروقراطية للدلالة على نمط معين من السلطة الحاكمة للدولة،.أما(ميشيلز1911) فقد استخدم مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى قوة وسيطرة الموظفين العموميين،الذين توظفهم المنظمات الكبرى بناء على مهاراتهم التخصصية، فيشكلون قوة سيطرة تتحكم في هذه المنظمات.

- ويعود الفضل إلى (ماكس ويبر1909) في استخدام مصطلح البيروقراطية في إطار اجتماعي تنظيمي،حيث تعكس البيروقراطية مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة،والتي تعتمد على الرسمية،والموضوعية والرشيدة في بناء أنظمتها الإدارية (**عاشور،1979،المرجع السابق،ص.ص85-88**).

وضع ويبر مجموعة من الخصائص للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، استخلصها من تحليل ودراسة المنظمات الحكومية الكبرى:(**عاشور،1979،المرجع السابق ص.ص92- 96**).

- توزيع الواجبات الرسمية على أعضاء التنظيم من خلال توزيع مهام العمل الرسمي ككل على الوظائف التي يحتويها التنظيم،بحيث يحدد لكل وضيفة جزءا من العمل.
- تخصص الوظائف وفق معايير محددة و ثابتة.
- بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلا رئاسيا واضحا.

- § التحاق الموظفين بالتنظيم يتم على أساس التعيين،لا على أساس الانتخاب،وذلك من خلال تعيين الموظف من قبل مستويات أعلى في المنظمة بناء على توافر مؤهلات ، وخبرات فنية لأداء مهام محددة.
- § طرق وضوابط محددة لأداء العمل:توضح طرق وإجراءات العمل يتم الالتزام بها، وتمثل هذه الأساليب قواعد موضوعية ورسمية تطبق بصفة ثابتة ومنظمة .
- § أداء العمل وتبادل المعلومات(الاتصال التنظيمي) يكون بصورة رسمية مكتوبة، وكذلك بالنسبة لقواعد العمل التي توضح في شكل رسمي مكتوب.
- § احتـــراف الوظيفـــة، أي أن الموظـــف يمـــارس عملـــه من خلال مهنة يحترف فيها عن طريق مسار مهني محدد في التنظيم.

3 - الإدارة العامة:

لقد كانت مقالة "وودرو ولسون" في سنة 1887 بعنوان"دراسة الإدارة العامة"بمثابة الانطلاقة لدراسة الإدارة العامة دراسة علمية تحليلية ومند ذلك الوقت انطلقت العديد من الدراسات والكتابات في هذا الفرع؛ فصارت الإدارة العامة حقلا دراسيا متسع الأبعاد. ولقد ارتبط مفهوم الإدارة العامة بالنشاط الإداري الذي تشرف عليه الدولة، بعبارة أخرى أن الإدارة العامة هي نتائج حقل دراسي متخصص يُعنى بالتعرف على كيفية ترشيد ، وتحسين، ورفع كفاءة منظمات الجهـــاز الحكومي. ومنـــه يصبـــح مفهـــوم الإدارة العامة ، هو إنجاز وتنفيذ السياسات العامة للدولة ككل، والتي ترسمها، وتضع خطواتها العريضة الجهات المتخصصة في الدولة (**العلي،1984.ص:18**)

ينظر إلى الإدارة العامة استنـــادا إلى المعيـــار العضـــوي Critére organique، والمعيـــار المادي Critère matériel.فمـــن حيث المعيـــار المادي فإن الإدارة العامـــة هي مجموعة الأجهزة التي بتأثير من السلطة السياسية تضمن تدخل الدولة كشخص عام (الولاية،البلدية،المؤسسات العمومية) في الحيـــاة اليوميـــة بمختلف أوجههـــا الاجتماعيـــة

والاقتصادية،واستنـــدا إلى المعيار المادي فهي مجموعة النشاطات المختلفة التي تصدر من المؤسسات العامـــة.(**مدكور،وآخورن،مرجع سابق،ص367**).

ونشيـــر في هذا الإطـــار إلـــى أنـــه فـــي الجزائـــر، وفرنسا يطلـــق علـــى الإدارة العامـــة:الإدارة العمومية L' administration publique.

(لباد،1999،ص11)(Mentri,1988,p2)(Mahiou 1984,p54).

1.3 - بعض تعاريف الإدارة العامة:

- **ودرو ويلسون 1887** يعرف الإدارة العامة بأنها الأعمال المرتبطة بهدف الحكومة، والتي تهدف إلى تحقيق الأعمال الحكومية بقدر من الكفاءة وفق رغبات الشعب وإرادته.(**عبد الفتاح والصحن،2003،ص:19**)
- **ليونـارد هوايت 1926** في كتابة مقدمة إلى دراسة الإدارة العامة، والذي يعتبر أول كتاب منظم عن الإدارة العامة يعرف هذه الأخيرة بأنها" تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامـــة وتنفيـــذها.
- **وايتWhtte1957** يعرف الإدارة العامة بأنها"جميـــع العمليـــات التي تهـــدف إلى تحقيق ، أو تنفيذ السياسة العامة".(**العلي،1991،ص:19**)
- **سيمون Simon 1964** يعرفـــها بأنـــها "أنواع النشـــاط الذي تقـــوم به الحكومة، وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة".
- **د.حسن توفيق 1978** "الإدارة العامة هي النشاط الإداري الذي يقوم به موظف الحكومـــة في قطاع السلطة التنفيذية للدولة"(**عبد الفتاح والصحن،2003،مرجع سابق، ص.ص:18-21**)
- **فيفنر J.P.Fiffner 1960** يعرف الإدارة العامة بأنها"تنسيق المجهودات الفردية ، والجماعية لتنفيذ سياسة عامة"(**الحبيبي،1979،ص:14**)

4- عوامل تطور الإدارة العامة:

- ارتبط ظهور الإدارة بظهور التجمعات البشرية؛ أي منذ فجر التاريخ هذا الوجود الأولي للتعاون البشري في إنجاز الأعمال يعتبر البذرة الأولى لظهور الإدارة.
- إسهاما لمختلف الحضارات الإنسانية في تطور الإدارة كالحضارة الصينية، والحضارة الفرعونية،والحضارة اليونانية،والحضارة الرومانية،والحضارة الإسلامية ، والحضارة الأوروبية عبر مختلف العصور.
- ظهور الثورة الصناعية، وما ترتب عليها من ضرورة لوجود الإدارة الجديرة بالتسيير،وإدارة النشاطات الصناعية.
- الثورة الواسعة في مجال العلم والمعرفة في مختلف العلوم،خاصة تلك التي لها ارتباط وثيق بالإدارة العامة مثل:العلوم السياسية،وعلم الاجتماع،وعلم النفس،والعلوم القانونية،وعلم النفس الاجتماعي.
- التطور الكبير في مجال العلوم السياسية الذي يعتبر الحقل الأم للإدارة العامة.
- المقالة الشهيرة (دراسة الإدارة العامة) للسياسي الأمريكي ودرو ويلسون والتي نشرها عام 1887،وكان لها الأثر البالغ في تطور الإدارة العامة.
- ظهور المدرسة الإدارية العلمية على يد فريدريك تايلور.
- استقلال العديد من دول العالم الثالث،وتنامي دور الإدارة العامة من خلال سعي هذه الدول لبناء مؤسساتها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- الاتساع في نشاطات الحكومة الحديثة من خلال التكفل بإدارة العديد من القطاعات الصناعية والزراعية،وقطاعات الخدمات.
- الدمـــار الذي خلفته الحربان العالميتان،وحاجـــة الدول إلى إعادة بناء كل ما دمرته الحرب جعل تطور الإدارة العامة أمرا حتميا لمواكبة حركة التنمية لهذه البلدان.

§ ظهور العديد من الكليات،والمعاهد،والمؤتمرات،والنـــدوات الخاصة بتدريس العلـــوم الإدارية بصورة عادية،وإجراء العديد من الدراسات في مجـــال الإدارة، وتطوير المنظمات **(العلي،91،مرجع سابق،ص:24)**

§ انتشار الأمراض الوظيفيـــة في المنظمـــات الحكومية:لقد ترتـــب على ظهـــور هذه الأمراض الوظيفية-أشكال سوء السلوك التنظيمي-ضرورة إدراج الجوانب السلوكية فـــي العمـــل الإداري،ومن ثم توجيـــه السلوك الإداري وترشيده للتقليص من مظاهر سوء السلوك في أجهزة الإدارة العامة.

(عبد الفتاح و الصحن،2003،مرجع سابق، ص:16.17)

5- مداخل دراسة الإدارة العامة:

لقد شهدت الإدارة العامة تطورا كبيرا تجلى في تعدد مناهج، ومراحل دراسة هذه الإدارة. ومردّ ذلك هو تراكم البحوث والدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجالات دراسية مختلفة، وينتمون إلى مدارس فكرية متباينة. فكانت حصيلة المعرفة في ميدان الإدارة العامة هي نتاج امتزاج عديد من ميادين المعرفة في العلوم الإنسانية مثل: نظرية التنظيم وعلم السياسة،والقانون،وعلم الاجتماع،وعلم النفس.وقد تولد عن ذلك الأثر والعلاقة بين الإدارة العامة وهذه الميادين،أن أضحت الدراسة للإدارة العامة تتم من خلال أبعاد متعددة مثل: بنائها التنظيمي وعمليات الإدارة فيها، والظروف السياسية المؤثرة في بناء وأداء هذه المنظمات،والضوابط والقواعد القانونية المنظمة لعملها،والأبعاد السلوكية التي يمثلها سلوك أفـــرادها والجماعـــات المنتميـــة لها،وفي ما يلـــي عرضٌ لمداخـــل دراسة الإدارة العامة. **(عاشور،1979،مرجع سابق،ص.ص:36.37)**

1.5- المدخل القانوني:

يعد هذا المدخل أول المداخل التي استخدمت لدراسة الإدارة العامة،وكان تعريف وودرو ويلسون في مقالته الرائدة عن دراسة الإدارة العامة،التي نشرت عام 1887 انطلاقة الدراسة من هذا المدخل الذي يركز على الإطار القانوني للحقوق، والالتزامات التي يتضمنها الدستور باعتباره القانون الأعلى للدولة.وينطلق دعاة هذا المدخل في تحليلهم من الفكر السياسي الذي يحلـل الحـدود الفاصلـة بين السلطـات الثلاث للدولـة (التشريعية،التنفيذية، القضائية).فتعريف حدود سلطة الإدارة العامة من منطلق هذا المنظور القانوني هي: "تنفيذ القوانين التي تصدرها السلطة التشريعية "ومنه فـان المدخل القانوني لدراسة الإدارة العامة:

- ينظر إلى النظام السياسي،وإلى بناء أجهزة الإدارة التنفيذية على أنها مجرد مجموعة من العلاقـات الثابتـة المتوازنة،فهو يقتصر في تحليله على قياس تصرفات أجهزة الإدارة بمقياس التوعية،في حدود ما ينص عليه الدستور والقوانين.

- الاهتمام بترقية العـمل الإداري دون مضمونـه،فهو يركـز على النصوص القانونية، وترتيب موادها وأحكامها،بمعنى آخر التركيز على الجانب التنظيمي،والبعد عن الجوانب الفنية والتنظيمية والإنسانية، وبسبب هذه النظرة الشكلية للإدارة وجه العديد من الباحثين انتقادات لهذا المدخل القانوني لدراسة الإدارة العامة.فعبد الحميد متولي نشر في عام1936 بحثا بعنوان(أزمة القانون الإداري)أوضح فيه أن الاعتماد على الجوانب القانونية لدراسة الإدارة دون غيرها لا تعطي صورة صحيحة للأنظمة الإدارية.وقد دعا في هذا البحث إلى دراسة الجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمع. (**عاشور،1979،مرجع سابق،ص:38**).

وضمن هذا المنظور يشير إلى أنه ولحد الآن لازالت بعض أشكال الممارسات السلبية في إدارتنا العمومية، والناتجـة عن هذا الفهم القاصر لعمل أجهزة الإدارة العامة، من خلال تركيزها على الجوانب الساكنة للإدارة العامة،والنظر إلى الأمـور من حيث

شرعيتـــها القانون فحسب،دون الأخـــذ بعين الاعتبار المعطيـــات الإنسانية،والاجتماعية، أو الثقافية،أو النفسية.

2.5 - المدخل الوظيفي:

يعتبر هذا المدخل نتاجا لتأثر المناهج الخاصة بالدراسات التي تناولت الإدارة ، حيث يفترض أن المنظمات العامة كباقي المنظمات الخاصة تستوجـــب القيـــام بعـــدد من العمليات الإدارية التالية:1-التخطيط2-التنظيم3–التوجيه4-الرقابة5-إدارة الأفراد6-إدارة التمويل والميزانية.لقد كان لهذا المدخل الفضل في ترشيد نشاط المؤسسات الحكومية رغم القصور في بعض الجوانب نذكر منها:

§ التركيز على بعض العمليات الإدارية وإهمال مؤثرات البيئة.فالتركيز على الجانب الوظيفي لأجهزة الإدارة العامة تجعل وكأن هذه الإدارات هي نسق مغلق، وليس نسقا مفتوحا يتأثر ، ويؤثر في البيئة الخارجية التي يوجد فيها.

§ يفترض هـــذا المدخـــل أن تصميـــم الجوانب المختلفـــة للعمل الإداري التنظيمي للمنظمات العامة انطلاقا من الضوابط ، والمبادئ، والقواعد المنظمة في كل وظيفة سوف يكفل كفـــاءة الأداء الإداري والتنظيمي للجهـــاز الحكومي.وفي هذا إهمـــال لجانب الحركة في نشاط العنصر البشري، وتفاعل مختلف الأجهزة مع بعضها البعض، ومع البيئة الخارجية.

§ يفترض هذا المدخل أن للوظائف الإدارية طابع العمومية حيث تمارس في كافة المنظمات، وعليه أن أداء هذه الوظائف ينبغـــي أن يلتزم بمبـــادئ وقواعـــد عامة لضمان الكفاءة الإدارية ، والتنظيمية مما يوحي بأنه ليس هناك اختلاف في مستوى كفاءة جهاز عن آخر.**(عاشور،1979،مرجع سابق،ص:40)**

3.5- المدخل السلوكي:

أبرز ما يميز هذا المدخل،أنه يركز على الإدارة العامة باعتبارها إدارةً للعنصر الإنساني في هذه المنظمات.فهذا المدخل لا ينظر إلى الإدارة باعتبارها كيانا قانونيا،ولا

باعتبارها هيكلا تنظيميا لمجموعة من الوظائف الإدارية الرسمية.وتتمثل محاور اهتمام المدخل السلوكي في دراسة الأبعاد النفسية، والاجتماعية لأداء المنظمات العامة.هذا الاهتمام الذي يعتبر نتاجا لتأثير دراسات علم الاجتماع،وعلم النفس،وعلم النفس الاجتماعي. والافتراضات التي ينطلق منها هذا المدخل هي:

- § أن الإدارة العامة لا تخرج عن كونها مؤسسات، أو منظمات اجتماعية تربط بينهم علاقات إنسانية.
- § أهمية السلوك والتنظيم غير الرسمي في التأثير على أداء المنظمات. فالدراسات التي أجريت في هذا الإطار دللت على تأثير البعد السلوكي في النشاط الإداري للإدارة العامة.فقد أشار وسلزنيك Selznick 1943،و قولدنر Gouldner 1954،ومورتن Morton 1957 ،و كروزي Crozier 1964 إلى أن المؤسسات الشديدة الالتزام بالضوابط ، والقواعد الرسمية البيروقراطية تواجهها مشكلات مثل:الجمود ، وعدم القدرة على التكيف، وانخفاض دافعية العاملين للأداء.**(عاشور،1979،المرجع السابق. ص، ص:45.47)**

4.5 – المدخل البيئي:

أساس هذا المدخل يعود إلى كتابات العديد من الباحثين حول العلاقة بين الإدارة العامة ، والبيئة التي توجد فيها، ومدى تأثير هذه البيئة على نشاط، وتنظيم الإدارة العامة.ذلك أن التنظيم ما هو إلا نتاج البيئة التي يوجد فيه الإنتاج .**(العلي،1991،مرجع سابق.ص:40)**.

وتستمد أهمية هذا المدخل في كونه يعتبر من أحد وأهم مداخل الإدارة العامة،ذلك أن هذه الأخيرة نشأت في ضوء السياسة بالدرجة الأولى.ومن ثم البيئة تفاعلها مع مختلف معيرات البيئة الاقتصادية،والاجتماعية،والتكنولوجية.على أساس أن البيئة السياسية بما تعكسه من أيديولوجية تحدد إلى مدى كبير التوجه الاقتصادي، والاجتماعي داخل الدولة. **(عبد الفتاح،والصحن،مرجع سابق،2003،ص:177)**

5.5- المدخل المقارن:

تعود أصول المدخل المقارن لدراسة الإدارة العامة إلى الدراسات المقارنة للأنظمة السياسية والحكومات، والتي ظهر الاهتمام بها في الخمسينيات من هذا القرن. ويقوم هذا المدخل على مقارنة البناء السياسي، والقانوني للحكومات المختلفة. وذلك بمقارنة النصوص الدستورية والقانونية للدول النامية مثلا بمثيلاتها في الدول المتقدمة اقتصاديا. (**العلي، 1991، مرجع سابق. ص: 41**).

6.5 - موضوع البحث ومداخل الإدارة العامة

من خلال عرض مختلف مداخل دراسة الإدارة العامة،يتضح أن موضوع البحث والذي يتناول الثقافة التنظيمية ، وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي على صلة وثيقة بالمدخل السلوكي باعتبار التخصص الذي يجرى فيه هذا البحث ، وهو علم نفس العمل ، والتنظيم وذلك من خلال الاستفادة من المعرفة في مجال السلوك التنظيمي ، وعلم النفس الاجتماعي في تحليل وتفسير المعطيات التي يتم رصدها من ميدان الدراسة(أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية).

إذا كان المدخل السلوكي يمثل الجانب المنهجي في علاقة موضوع البحث بهذا المدخل الدراسي للإدارة العامة، فإن المدخل البيئي يمثل المضمون-كاطار مرجعي- في هذه العلاقة. ذلك أن تحليل متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية(المتغير المستقبل)، وسوء السلوك التنظيمي(المتغير التابع) سيكون انطلاقا من رؤية شاملة للبيئة الاجتماعية، والثقافية، والتنظيمية لهذين المتغيرين.وهذا ما يجعلنا نعتقد بأن إعطاء صورة حول بيئة الإدارة العمومية -مجال الدراسة- يعتبر خطوة ضرورية لبناء فهم شامل لأبعاد مشكلة البحث.

6 - بيئة الإدارة العامة

1.6 - البيئة السياسية:

وهـــي المنبع الأساسي للإدارة العامـــة طبيعة الاتجاه السياسي للبلاد،نظام الحكم، وأجهـــزة الدولة وعلاقة هذه الأجهزة ببعضها بعـــض،والقوانيـــن الصادرة عن الجهـــاز التشريعي.كلها تعكس أثر البيئة السياسية في مسار نشاط الإدارة العامة.

وبالنسبة للجزائر فإنه يمكن القول أنه حدث تطور في الإدارة العامة تبعا للتطور الذي طرأ على البيئة السياسية ذلك أن النظام السياسي في الجزائر كان مرتكزا على نظام الحزب الواحد، ثم تطور وأصبح يتركز علي التعددية الحزبية.

- من الاستقلال إلي نهاية سنة 1988نظام هيمنة الحزب الواحد .
- من بداية سنة 1989إلي يومنا هذا مرحلة التعددية الحزبية**(لباد،1999،مرجع سابق، ص.ص:22.21)**

2.6 - البيئة الاقتصادية:

يبـــرز تأثير البيئة الاقتصاديـــة على الإدارة العامـــة انطلاقا من زاويـــا متعددة، مثل نوعية النظام الاقتصادي في الدولة،ومستوى التقدم الاقتصادي،وشكل توزيع الدخل القوى.وبالنسبـــة للجزائر فإنـــها شهـــدت على غرار النظـــام السياسي تطورا في نظامها الاقتصادي بحيث يمكن تميز المراحل التالية:

يركز(ناصر لباد،1999) في كتابه القانون الإداري -النظام الإداري-أن الجزائر ورثت عن الاحتلال الفرنسي نظاما إداريا ليبراليا،والمرتكز على الخصائص التالية:

§ للإدارة السيـــادة الكاملـــة، ومهامـــها تمكن في حفظ النظام بواسطة الشرطة والجيش والقضاء. وهي لا تتدخل في النشاط الاقتصادي.

§ محدودة الوسائل بسبب محدودية الوظائف التي تعنى بها.

§ تخضع لمراقبة صارمة على الصعيد السياسي.

ولكن مع الاستقلال وتبني الدولة للنظـــام الاشتراكي في الاقتصاد حدث التخلي عن جميع تلك الخصائص."وأصبحت الإدارة تدخل في جميع قطاعات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية،وأصبحـــت الدولة تقوم بعمل الصناعـــي،والتاجر،والمـــزارع".وهو ما أدى إلي زيادة كبيرة في الوسائل المادية،والطاقات البشرية للأجهزة الإدارية العامة.وأصبحت النفقات العمومية سواء في مجال التسيير،أو الاستثمار.**(لباد،1999،المرجع السابق.ص:24)** العنصر الأساسي في مجـــال التوازن الاقتصادي للبلاد.وعليه يمكن القول بأن تضخم الجهاز الإداري في الجزائر اقترن بالنظام الاقتصادي الاشتراكي.

ومن الناحية السيكولوجيـــة نعتقد أن السلـــوك الإداري لموظفي الإدارة العمومية الجزائرية لا يزال مشبعا بتراكمـــات،وأساليب تفكير،وتصورات الفرد الجزائري حول مفهوم الدولة (الأب) الذي يعنى بكل شيء،ويعوض أي نقص،وهو المسئول عن تعديل أي اعوجاج يقوم به الأبناء.وهنا يمكننا أن نتصور على المستوى السلوكي ما يخلفه هذا النمط من أشكال للعجز ، و الاتكالية، وعدم الثقة في النفس.

فبعد انتقال الجزائر إلى نظام الحرية الاقتصادية منذ صدور دستور 23 فيفري 1989 حدث توجه نحو تقليص دور الإدارة في الحياة الاقتصادية،الأمر الذي بدأ ينعكس في كثير من المسائل مثل: إعادة النظر في القانون العام.(قواعد القانون الإداري)، وهو ما تشهده الجزائر اليوم من خلال التعديلات المتلاحقة للقوانين، والتشريعات الخاصة بالإدارة العامة الجزائرية.

3.6 - البيئة الاجتماعية والثقافية:

بالنسبة لتأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على نشاط وتكوين أجهزة الإدارة العامة،فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية،وتأثيرها على نمط أداء أجهزة الإدارة للحكومة،أن الخصائص الاجتماعية والسلوكية في مجتمع معين،تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الجهاز التنفيذي للدولة، وعلى نمط أدائه.

ويمكـــن الوقوف علـــى طبيعة هذا التأثيـــر للبيئة الاجتماعيـــة والثقافية من خلال عنصرين هما:السمات الاجتماعية والثقافية للشخصية القومية، والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.(**عبد الفتاح والصحن،مرجع سابق،2003،ص:212**)

أولا السمات الاجتماعية والثقافية للشخصية القومية:

لقد سبق وأن أشرنا خلال عرض عناصر الثقافة التنظيمية،إلى أن المقومات الثقافية للمجتمع،والتي على أساسها تتشكل الهوية الثقافية لإفراد المجتمع تعد من أهم عناصر الشخصية لأي تنظيم.ولإبراز هذا التأثيـــر نتناول السمـــات الاجتماعيـــة، والثقافية للشخصية القومية المتمثلة في العناصر التالية:

أ– مستوى الطموح الشخصي والجماعي:

تتمكن المجتمعات من تحقيق أهدافها المرسومة من خلال مستوى الطموح الشخصي، والجماعي للأفراد، والجماعات في تحسين حالتهم.فعندما تسود صفة الركود ،وانعدام الطموح تنعدم الرغبة في الانتقال من وضع إلى آخر.فإن كان من شأنه أن يعيق الدولة،ويقود جهودها في تحقيق التنمية المنشودة.وعلى خـــلاف المجتمعات التي لدى أفـــرادها مستوى عال من الطموح الشخصي، والجماعي لتحقيق مستوى رفاهية معين، فإن ذلـــك يشكل عاملا مؤثرا بشكل إيجابي في قدرة الحكومة، وأجهزتها في الوصول إلى الأهـــداف.ويلاحظ أن هنـــاك ارتباطا بين مستـــوى التطلعات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها،ومدى النجاح في أداء ما يقوم به الفرد من مهام وأعمال.(**عبد الفتاح والصحن، المرجع السابق،2003،ص:212**)

ب- الرغبة في المبادة والتجديد:

يوجد اختلاف بين المجتمعات في انتشار النزعة إلى التجديد،فبعض المجتمعات التقليدية يميل أفرادها إلى الثبات والاستقرار،وتقديس القيم والأعراف السائدة،والمحافظة عليها،حيث تسود السلبية والاعتماد على النمط السلوكي السائد والمتوارث عبر الأجيال (**عاشور،1979،مرجع سابق،ص.:152**)، في حين يوجد لدى المجتمعات المتقدمة نزعة وميل

إلى المبادة والتجديد،و الرغبة في الابتكار لتحقيق مستويات عالية من التقدم.(**عبد الفتاح والصحن2003،مرجع سابق،ص:213**)

ويظهر تأثير النزعة إلى الابتكار، والتجديد على أداء أجهزة الإدارة العامة، من حيث معايير ونمط الأداء السائد.فنجد أن غياب هذه النزعة في مجتمعات العالم الثالث، جعل نمط الإدارة العامة فيها يتسم بالسلبية والجمود،والالتزام الحرفي باللوائح، والقواعد، والخطط الموضوعة دون إلى المبادأة والتجديد.

ب- القيم الثقافية السائدة:

تعتبر القيم أحد السمات المحددة للشخصية القومية في مجتمع ما،وسلوكيات الأفراد داخل أي مجتمع هي التي تعكس إلى حد ما القيم التي يؤمنون بها.إن طبيعة ومضمون قيمة الوقت، وقيمة العمل–مثلا-تحدد النمط السلوكي لهؤلاء الأفراد. فسلوك التواكل، والسلبية في مواجهة تحديات الحياة، واعتماد نمطِ تفكير استسلامي من جهة،وعدم إعطاء أي وزن لقيمة الوقت ؛ كل ذلك يؤثر في مستوى أداء أجهة الإدارة.ففي بحث قام به الدكتور يوسف حمامي وقدمه في الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر بتاريخ 28-30 نوفمبر 1992.تناول موضوع الوقت وكيفية إدارته،ومن أسلوب المقارنة بين مختلف المجتمعات في استغلال الوقت،اتضح مدى الاختلاف في القيم الثقافية السائدة والمتعلقة بقيمة الوقت، وانعكاس ذلك على مستوى المديرين في هذه المجتمعات. (**مقدم، 1992،ص. ص:241-259**).

وفي هذا الإطار يمكن-كذلك- سرد العديد من الأمثلة من واقع الإدارة الجزائرية عن مستوى تأثير الاعتقاد الخاص بقيمة الوقت إلى درجة تحولت معها سلوكات التأخر، التأجيل،عدم الانضباط في المواعيد، هي الصورة الطبيعة المألوفة لدى الجميع من أعلى القمة إلى القاعدة،في حين أن سلوك احترام المواعيد،والالتزام بالوقت،تحولت إلى سلوك غريب بالنسبة للفرد الجزائري المسلم، إذّ صار الكل يعتقد بأن هذا السلوك يتعلق بالفرد الأوروبي، أو الأمريكي، أو الياباني فقط..!(مواعيد رواما...ومواعيد عرب!) عبارة تعكس قيمة الوقت لدينا، وكيف نورث هذه القيمة عبر الأجيال.

ومن خلال مجريات الجانب التطبيقي لهذا البحث سوف يتم التعرف على العلاقة بين القيم الثقافية السائدة في التنظيم -والتي هي جزء من قيم المجتمع ككل- باعتبارها إحدى عناصر الثقافة التنظيمية من جهة،وأبعاد سوء السلوك التنظيمي من جهة أخرى.

ثانيا/ القيم الاجتماعية السائدة:

أ- التنظيمات الاجتماعية السائدة:

عندما تسود المؤسسات الإدارية علاقات مبنية على التنظيمات الاجتماعية الأولية (العائلة،أو العشيرة)؛ فإن نمط التعامل سوف يكون على أساس درجة القرابة العائلية، أو العشائرية(الجهوية).الأمر الذي يؤثر على أداء العاملين،ويحفز على الفساد الإداري، وسوء الإدارة،ويؤدي إلى انتشار سلوك الاستقواء والاعتداء في محيط العمل،وكذا الأمراض الوظيفية مثل المحسوبية، والمحاباة.(**عاشور،1979،مرجع سابق،ص:257**)

ب- النظام الطبقي:

المجتمع الذي يصنف فيه الأفراد على أساس طبقي بلا شك أن السلوك داخل الإدارة العامة لهذا المجتمع سوف يتأثر بهذا التصنيف.فيكون التعامل مع العمال والموظفين،ومنح الفرص لهم،مبني على أساس الفئة الاجتماعية،أو الطبقة التي ينتمي إليها كل فرد.وهذا قد يؤدي إلى تغييب قيم العدالة الاجتماعية،المساواة،وإهمال معيار الكفاءة المهنية كأساس لتقييم الأفراد داخل الإدارة.(**عبد الفتاح والصحن،مرجع سابق،2003،ص:214**)

ج- المعتقدات الدينية:

تعتبر المعتقدات الدينية لأي مجتمع من أهم القيم الموجهة لسلوك الأفراد فيه، ومن ثم محددة لنمط السلوك داخل أجهزة الإدارة العامة لهذا المجتمع.فالقيم المرتبطة بالمرأة مثلا واختلاطها مع الرجل.والقيم المتعلقة ببعض المعاملات الربوية، وطبيعة بعض العبادات كالصوم مثلا، وصلاة الجمعة،وطقوس الزواج والمآتم لها ارتباط ببعض الأنماط السلوكية في الأجهزة الإدارية داخل المجتمعات الإسلامية،كما هو الشأن بالنسبة للقيم الدينية السائدة في مجتمعات أخرى مثل المجتمعات المسيحية،الهندوسية..الخ.

د - المعتقدات الاجتماعية:

إلى جانب المعتقدات الدينية تتشكل لدى أفراد المجتمع من خلال العادات، والتقاليد المتوارثـــة عبر الزمـــن معتقدات اجتماعية راسخة بحيث تؤثر على نمط العلاقة بين أفرادها من جهة، والأفراد العاملين في أجهزة الإدارة العامة من جهة أخرى.فمفهوم سيادة الرجل على المرأة ،وعدم الاقتناع بدورها في مجـــال العمل خاصة في مهـــام الإشراف والقيادة،وانتشار الأفكار النمطية والتعصب،وأنماط التفكير الخرافي(**عاشور،1979،مرجع سابق،ص:255**)،وكذا التفكير التقليدي المستمد من الحكم و الأمثال البالية،كتلك التي تحد من الطموح، أو تقلل من شأن العلم، ولا تعطي اعتبارا للتخطيط ومن أمثلة ذلك:

- أحيني اليوم و أقتلني غدوة.
- أسأل مجرب و لا تسأل الطبيب.
- أهبل تعيش.
- كل تعطيلة فيها خير.
- بوس الكلب من فمه حتى تقضي حاجتك منه.(**رابح،2002،ص:34**)

وكأني بهذه الأمثلة توجه تفكير وسلوك الأفراد قائلة لهم:

- لا داعي للتخطيط.
- لا ضرورة لرأي العلم والتفكير العلمي.
- دعوة لانتهاج أسلوب التحايل.
- دعوة إلى إهمال قيمة الوقت.
- دعوة إلى انتهاج طرق المهانة والذل.

ولعل أسوأ ما هو موجود في اعتقادات العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى ما ذكرنا من معتقدات اجتماعية؛أن الموظف في هذه الإدارة لا يزال يحتفظ بالنظرة السلبية تجاه السلطة،.وقد ساهمت فترة الاحتلال التي دامت 130 سنة وما تركته من خوف وبؤس،وجهل.لينتقل بعدها المجتمع إلى نظام اشتراكي تولت فيه الدولة الدور

الأبوي بجدارة،الذي يتولى-نيابة عن الجميع-بجميع المهام،فكرست لدى الفرد الإحساس بالعجز، والتردد، والخوف مرة أخرى.وعندما حاولت الدولة فطامه بالانتقال إلى نظام الحريات، واقتصاد السوق، والتعددية السياسية في سنة 1989،كانت النتيجة ظهور سلوكيات طفولية (كالمقاومة،التخريب،والسلبية النابعة من الشك في كل ما هو آت من السلطة)

ثالثا/ مستوى التعليم:

يعد المستوى التعليمي أحد المؤشرات التي تعكس تقدم المجتمعات.ذلك أن ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي، يؤثر على الممارسة الديمقراطية للأفراد، وقدرتهم على تكوين رأي عام مؤثر على سياسات الحكومة.

كما يؤثر المستوى التعليمي والثقافي في نمط الأداء داخل مؤسسات الإدارة العامة، فتفشي الأمية في مؤسسة ما يقود الجهود المبذولة لتطوير وسائل العمل والاتصال داخل مصالح هذه الإدارة.فيكون الاعتماد على الوسائل غير مكتوبة.كما أن هذه المؤسسات عادة تواجه مشكلات في فهم و إدراك موظفيها لمحتوى الرسائل،والنصوص والمعلومات المكتوبة،التي تصدر عن المشرفين.(**عاشور،1979،مرجع سابق،ص.ص:270-271**)

7- مهام الإدارة العامة:

للإدارة العامة أهداف ترتبط وتقاس على أهداف الدولة، وتوجهها فهي تختلف باختلاف النظام الاقتصادي، والسياسي لكل مجتمع.وعليه فإن مهمة وظيفة الإدارة التي تتصل بالنشاط الفردي تتدرج في العمق من درجة إلى أخرى حيث تتخذ ثلاثة مهام.هي:

1.7- مراقبة النشاط الفردي (الضبط الإداري):

وهنا يختصر نشاط الإداري على مجرد تنظيم النشاط الفردي، ومراقبته انطلاقا من توجه اقتصادي حر يرى بأن هذا النشاط الفردي كاف لإشباع الحاجات العامة،ولا

يحتاج لأكثر من مهمة الضبط والتنظيم بواسطة تشريعات، وقوانين تضعها الدولة،ويلتزم بها أفراد المجتمع. (**فهمي،2002،ص:11**)

2.7 - تشجيع النشاط الفردي:

في بعض الحالات عندما يكون النشاط الفردي غير كاف لوحده لإشباع الحاجات العامة،تري الإدارة أنه من الضروري تشجيع وتقديم المساعدة للنشاط الفردي، حتى يتجاوز النقص، ويتخطى الصعاب التي تفوق حدود إمكانيات هذا النشاط الفردي، ومهمة تشجيع النشاط الفردي تتم بطرق مختلفة (**فهمي،2002،المرجع السابق،ص: 43**)هي:

§ منح إعانات نقدية، أو عينية.

§ اعتراف للمشروعات الخاصة بصفة النفع العامة الأمر الذي يخولها الانتفاع ببعض امتيازات المرافق العامة.

§ مساهمة الدولة بأموالها في المشروعات الخاصة.

3.7 - الحلول محل النشاط الفردي (المرافق العامة):

عندما تري الإدارة أن تنظيم النشاط الفردي، أو تشجيعه لا يكفي فتعمل على أن تحل هي بنفسها محل النشاط الفردي،بواسطة ما يطلق عليه "المرافق العامة " التي تتمثل في الآتي :

أ- **المرافق الإدارية**:ومنها مرفق الدفاع،والأمن،والتمثيل الدبلوماسي،والتعليم،والصحة ومرفق الضبط الإداري.

ب- **المرفق الاقتصادي**:ومنها مرفق البريد، والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرفق النقل بالسكك الحديدية،الكهرباء،والغاز،المياه..الخ.(**فهمي،2002،المرجع السابق،ص.ص54- 56**).

ج- **المرافق العامة النقابية أو المهنية ومنها نوعان:**

- مرفق التوجه الاقتصادي(غرف الصناعات،وغرف التجارة)
- النقابات المهنية .(**فهمي،2002،المرجع السابق،ص:64**)

وفي الجزائر فإن نشاط الإدارة العامة يجمع بين الثلاثة مهـام السـابقة الـذكر، على غرار ما هو معمول به في معظم دول العالم حيث تنظيم النشـاط الفـردي الحـر ومراقبته، وتشجيعه من خلال ما تقدمه له من مساعدات،كما تحتفظ الإدارة العامة بالعديد من الوظائف لنفسها من خلال المرافق التي تعمل على تحقيقها، و إشباع الحاجات العامة لأفراد الشعب.

8- التنظيم الإداري للإدارة العمومية الجزائرية:

كما هو الشأن بالنسبة لمهام ونشاط الإدارة العامة،فإن الأسلوب الذي تتبعه كل دولة في تنظيمها الإداري يتأثر بظروفها الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية.فإذا كانت الدولة في مرحلة ما من تاريخها تهتم بتكوين سيادة حكم القانون على جميـع الأفراد،وتركيـز جميع الهيئات الإدارية في يد السلطة الإدارية المركزية على مستوى العاصمة، فإنها تنتقل في مرحلة أخرى من الاستقرار والأمن،والرقي والتوسع أين تتعـدد الواجبـات الملقـاة على عاتقها إلى مرحلة يتميز فيها النظام الإداري بمشاركة الدولة مواطنيها في أداء جزء من هذه الخدمات من خلال إنشاء هيئات إدارية محلية،وهو مـا يطلـق عليـه بالنظـام اللامركزي للإدارة العامة.**(لباد،1999،مرجع سابق.ص:58)**

1.8- المركزية: LA CENTRALISATION

في هذا النظام تكون جميع السلطات في أيدي السلطة المركزية للدولـة،والموجودة في العاصمة والمتمثلة في:رئيس الدولة،رئيس الحكومـة،والوزراء والهيئـات الوطنيـة الأخرى.

ومن خلال هذا النظام المركزي يمكن تحقيق الآتي:

- § تثبيت أركان النظم العمومية، وتقوية نفوذها.

§ تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال النظرة الشاملة البعيدة عن الاعتبارات الجهوية والفردية.

§ تحقيق التماثل، والتجانس في الأساليب ، والطرق الإدارية المنهجية **(لباد،1999،المرجع السابق.ص:59)**

2.8- اللامركزية: LA DÉCENTRALISATION

وهي من طرق التنظيم الإداري التي تعتمد توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية،وهيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصها في هذا المجال لإشباع بعض الحاجيات المحلية تحت رقابة السلطة المركزية.

ونشير هنا أن مصطلح اللامركزية يختلف عن مصطلح عدم التركيز الذي يشير إلى توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية،وهيئات إدارية محلية تنفيذية كممثل للسلطة المركزية حيث تنشئها وتعين مسئوليها بقرار تعيين.وفي الجزائر يمثل الوالي،والمدير الولائي لقطاع ما،ورئيس الدائرة،من الذين يمثلون أجهزة عدم التركيز، فهم يتخذون القرارات باسم الوزراء في عدد من القضايا.ويعتبر دورهم مهما لأنهم يخففون عن الوزراء بعض الأعباء المتعلقة بالشؤون المحلية.**(لباد،1999،المرجع السابق.ص:60)**.

3.8 - تنظيم الإدارة المركزية: وتمثل أهم الهيئات الإدارية المركزية

ý **رئيس الجمهورية**:

يعتبر السلطة السامية للإدارة، و يضطلع بقيادة السلطة التنفيذية.من أهم صلاحيته ممارسة السلطة التنظيمية،وتعيين الموظفين المدنين والعسكريين، وضمان أمن الدولة. **(لباد،1999،المرجع السابق.ص:73)**

- **مصالح رئيس الجمهورية**:أبرز الأجهزة الإدارية المساعدة لرئيس الجمهورية حسب المرسوم الرئاسي رقم 94-132 المؤرخ في 29-05-94 وهي:

§ الأمانة العامة للرئاسة.

§ ديوان رئيس الجمهورية.

§ الأمانة العامة للحكومة.

§ المستشارون لدى رئاسة الجمهورية.(**ج.ر. م.رقم 94.39**)

ý رئيس الحكومة:

بمقتضى التعديل الدستوري بتاريخ 1988.11.03أصبح النظام الدستوري في الجزائر يقوم على ازدواجية الهيئة التنفيذية(**المادة 116 من دستور1989**) فإلى جانب رئيس الجمهورية نجد مركز رئيس الحكومة الذي يُعنى بمهام تنفيذ السياسة الحكومية (**دستور1989**)من خلال:

- التعيين في الوظائف العليا المدنية
- تنفيذ القوانين، والتنظيمات
- التوقيع على المراسيم التنفيذية
- تسيير مهام الإدارة العمومية، وتنظيمها
- توزيع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة (**لباد،1999،المرجع السابق.ص.ص:75-80**)

- المصالح المساعدة لرئيس الحكومة :

يحدد المرسوم رقم 89/192 المؤرخ في 17أكتوبر 1989 هذا المصطلح في:

§ مدير الديوان

§ الأمين العام للحكومة

§ الوزارات LES MINISTÉRES .وتخضع الوزارات، وصلاحيتها لتشكيلة الحكومة، ولتوزيع المهام بداخلها (**ج.رقم:1994/44**).

4.8 - الإدارة المحلية:(الولاية والبلدية)

وتشمل هذه الإدارة:

أ - الجهاز اللامركزي الذي يمثل الهيئات الإدارية المنتخبة

§ المجلس الشعبي الولائى

§ المجلس الشعبي البلدي

ب- أجهزة عدم التركيز وهي الإدارات والهيئات التنفيذية:

§ الوالي

§ الدائرة

§ المصالح الخارجية للدولة(**لباد،1999،المرجع السابق.ص.ص:106-120)**

ý الولاية:

وهي حسب المرسوم رقم 90-09 المؤرخ في 1990/04/07 والمتضمن قانون الولاية "جماعة عمومية إقليمية،تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي.لها اختصاصات سياسة،واقتصادية،واجتماعية،وثقافية.وهي تكون أيضا مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بقانون" (**ج.ر. رقم:15 /1990**).وتسير الولاية بواسطة جهازين: المجلس الشعبي الولائي A. P. W و الوالي(الجهاز التنفيدي).

- المجلس الشعبي الولائي A. P. W:

وهو جهاز للمداولة في الولاية، وينبثق هذا الجهاز عن الانتخاب لمدة خمس سنوات . صلاحياته تتلخص في:

- التصويت على الميزانية، وإدارة أملاك الولاية، وإبرام الصفقات.
- ممارسة صلاحيات ذات طابع اقتصادي، واجتماعي بالتدخل في الميادين المحددة في القانون رقم (90-09) وهي :التهيئة العمرانية،قطاع الصحة،الثقافة ،الرياضة والترقية السياحية،والسكن،الفلاحة،الري،والهياكل الأساسية الاقتصادية،التجهيزات العمومية،التكوين المهني،النشاط الاجتماعي.
- تشجيع المبادرات التي من شأنها المساهمة في التنمية المتوازنة للولاية.
- المشاركة في المشاريع الاستثمارية عن طريق صناديق المساهمة.

- إنشاء مؤسسات عمومية.**(ج.ر رقم 1990/15،المرجع السابق)**

- الوالي:

يمثل الوالي حسب القانون رقم (90-09) المتضمن قانون الولاية الهيئة التنفيذية.وهو يعتبر من الموظفين السامين للدولة.يتم تعينه بموجب مرسوم رئاسي،كما يعتبر الوالي سلطة إدارية، وسلطة سياسية في نفس الوقت.وبالتالي يشكل السلطة الأساسية في الولاية.يتمتع الوالي بصلاحيات عديدة:

- كممثل للدولة:

- ينشط، وينسق، ويراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية ، باستثناء العمل التربوي، والتنظيم في ميدان الدراسة والتكوين،و تحصيل الضرائب،والرقابة المالية للنفقات العمومية وتصفيتها،وإدارة الجمارك،ومفتشية العمل،ومفتشية الوظيف العمومي
- يسهر على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم.**(ج.ر رقم 1990/15،المرجع السابق).**
- يمارس الرقابة والوصايا على البلديات.

- وكممثل للولاية:

- يقدم عند كل دورة عادية للمجلس الولائي تقريرا حول حالة تنفيذ المداولات ، ومتابعة مقترحات المجلس الشعبي الولائي.
- تقديم تقرير سنوي حول نشاط مصالح الدولة في الولاية
- إطلاع رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الفترات الفاصلة بين الدورات على حالة تنفيذ المداولات.
- يمثل الولاية أمام القضاء.

وتتمثل الإدارة المساعدة للولاية في الأجهزة التنفيذية والاستشارية التالية:

- الأجهزة التنفيذية:

- إدارة الولاية المحددة في المرسوم رقم 94- 215 المؤرخ في 23 07 -94 .تتكــون من الهياكل التالية:

- § مجلس الولاية
- § الوالي المنتدب للأمن (مندوب الأمن)
- § الأمانة العامة
- § الديوان
- § المفتشية العامة
- § مديرية الإدارة المحلية، ومديرية التنظيم العامة
- § الدائرة

- **الدائرة** LA DAIRA :

الدائرة هي جزء من الولاية تشمل عدة بلديات،وهي ليست جماعة محلية فهي قســم إداري ينتمي إلى هيئات عدم التركيز، ولا تتمتع بالشخصية المعنوية.مسؤول الدائرة هــو رئيس الدائرة الذي تتمثل صلاحيته(**ج.ر رقم 1990/15،المرجع السابق**) في:

- يساعد الوالي في تأمين تمثيل الدولة، وتطبيق توجيهات الحكومة.
- ممارسة الرقابة الوصائية على الأعمال،وخاصة المصادقة على مداولات المجالس الشعبية البلدية.
- ينشط التنمية المحلية،وذلك بمراقبة وتنشيط البلــديات، والمؤسســات العموميــة للإنجاز، وتطبيق البرامج المحلية للتنفيذ.
- السهر على السير الحسن لمصالح الدولة الموجودة على مستوى البلديات.

ويتكون تنظيم الدائرة من :

- § رئيس الدائرة
- § كاتب عام الدائرة
- § المصالح الإدارية والتنفيذية
- § التنظيم والشؤون العامة
- § الشؤون الإدارية والمالية والرقابة
- § الشؤون الاقتصادية والتخطيط
- § تنشيط المؤسسات العمومية البلدية، وما بين البلديات
- § المصالح التقنية للدائرة (المديريات الفرعية)**(لباد،1999،المرجع السابق.ص.ص:150)**

- المصالح الخارجية للدولة: LES SERVICES EXTERIEURS DE L'ETAT

تمثل المصالح الخارجية للدولة أجهزة عدم التركيز(Organes déconcentrés) لأنها تخضع مباشرة للدولة؛ وتسمى(المديريات الولائية) لأنها تمارس صلاحيتها على مستوى الولايات.يشرف على كل مديرية مدير يعين بموجب مرسوم تنفيذي. بعض هذه المديريات تتكون من مديريات فرعية على مستوى الدائرة مثل فرع التعمير والبناء،وفرع الأشغال العمومية،وفرع الري،الضرائب.**(لباد،1999،المرجع السابق.ص:151)**

تمثل كل مديرية شخصية معنوية من خلال أجهزتها الإدارية،واستقلالها المالي، وتعمل تحت سلطة الإدارة المركزية الوصية(الوزارة)، ويراقب نشاطها،وينسق فيما بينها الوالي في إطار السلطات التي يخولها له القانون(**أنظر المديريات الولائية في الفصل الأول**).

تنص المادة 1/19 من المرسوم التنفيذي رقم:94/215 على:"يعتبر مديرو مصالح الدولة والمسئولون عنها المكلفون بمختلف قطاعات النشاط في الولاية كيفما كانت تسميها

أعضاء في مجلس الولاية "(ح.ر. رقم: **1984/48**). بالإضافة إلى المديريات الولائية نجد كذلك الأجهزة الإدارية التالية:

- مفتشية الوظيف العمومي - الخزينة الولائية - المراقب المالي

- البلدية: LA COMMUNE :

لقد نصت المادة 1/15 من الدستور1989على أن"الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية"(**دستور1989**).

وتعتبر البلدية الخلية الأساسية في اللامركزية الإقليمية بالجزائر،وتتمتع بالشخصية المعنوية؛ كما تعد مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.وقد أصبحت البلدية من خلال القوانين تحظى بصلاحيات واسعة جعلت منها قاعدة سياسية،واقتصادية،واجتماعية،و أداة فعالة تعمل من أجل التطوير والرقي علي المستوى المحلي(**لباد،1999،مرجع سابق.ص:172**)

يسير البلدية جهاز للمداولة يسمي المجلس الشعبي البلدي(A.P.C) الذي يعتبر الجهاز الأساسي في البلدية، بالإضافة إلى الهيئة التنفيذية.هذا المجلس يتم انتخابه من طرف الشعب من خلال الانتخابات المحلية.

تسير البلدية وفق القانون رقم 08/90المؤرخ في07 أفريل1990،المتضمن قانون البلدية بالإضافة إلي العديد من المراسيم التي تحدد دور، وعلاقة، وتدخل البلدية في قطاعات النشاط المختلفة على المستوى المحلي.ويتجلى دور البلدية من خلال صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي المحددة في القانون المذكور أعلاه وهي:

<u>كممثل للبلدية</u>

- تمثيل البلدية في كل التظاهرات الرسمية،وفي كل أعمال الحياة ولإدارية.
- المحافظة على الأموال، والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية،وإدارتها(إبرام عقود،اقتناء الأملاك،وعقود بيعها،وقبول الهبات،والوصايا،والصفقات، أو الإيجارات،وتوظيف عمال البلدية، وتسييرهم وفقا للقوانين والتنظيمات.

- إعداد الميزانية وتولي تنفيذها بعد المصادقة عليها من طرف السلطة الوصية.

وبصفته ممثل للدولة

- يتولى رئيس المجلس تحت سلطة الوالي نشْــر، وتنفيذ القوانيــن والتنظيمـــــات عبر تراب البلدية.
- لرئيس المجلس صفة ضابط الحالة المدنية.
- السهر على احترام المقاييس، والتعليمات في مجال التعمير.
- السهر على المحافظة على الأمن العام،والنظافة العامة.

تتكون إدارة البلدية من المصالح التالية:

§ الأمانة العامة.

§ المصالح الإدارية

§ المصالح التقنية

§ بعض المصالح الأخرى (ج.ر. رقم:**15/1990**)

- الإدارة الاستشارية:

تنشئ بمقتضي القانون هيئات استشارية على مستوى الولايـــة،ونكتفي فـــي هـــذا البحث بذكر الهيئة التي لها علاقة بموضوع البحث، وهـــي الهيئـــة المتعلقـــة بشـــؤون الموظفين.

- **هيئات المشاركة والطعن**:

تنص المادة 62 من الأمر رقم:03/06 المؤرخ في 15 جـــوان 2006 المتضـــمن القانون الأساسي العام للموظيفة العمومية "تنشأ في إطار مشاركة الموظفين فـــي تســـير حياتهم المهنية:

- لجان إدارية متساوية الأعضاء.
- لجان طعن.

- لجان تقنية.

- بالنسبة للجان الإدارة المتساوية الأعضاء،تستشار في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين،وتجتمع كذلك كلجنة لترسيم الموظف،وكمجلس تأديبي.
- أما لجان الطعن فتنشأ على مستوى الوزارات،أو على مستوى الولاية،وتتكون هذه اللجان –مناصفة- من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين،وتترأسها السلطة الموضوعة على مستواها،أو ممثل عنها من بين الأعضاء الممثلين للإدارة.
- في حين أن اللجان التقنية تستشار في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل،وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات، والإدارة العمومية المعينة.وتنشأ بنفس الكيفية اللجان المساوية الأعضاء، ولجان الطعن،أي بعدد متساوي من ممثلي الإدارة ، وممثلي الموظفين(**ج.ر.رقم:2006/46**)

9 - ضوابط سوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية

ينظم ، و يؤطر سلوك لأفراد العاملين في الإدارة العمومية قانون خاص على أساسه حددت العلاقة والضوابط الخاصة بسلوك العاملين:الضمانات، والحقوق والواجبات. وفي التشريع الجزائري نجد الأمر رقم03/06 المؤرخ في 15 جوان 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1.9 - الموظف والعلاقة القانونية الأساسية:

§ حسب المادة(04) من القانون الذكور أعلاه يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة،ورسم في رتبة في السلم الإداري.

§ والرتبة هي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها المادة(05).وكل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات، والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلي شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية.

2.9 - حقوق و واجبات الموظف :

يحدد القانون العديد من الحقوق والواجبات نلخص البعض منها في الآتي:

ý الحقوق:

- لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم،أو جنسهم،أو أصلهم،أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية .
- لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم ثقافي، أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف.
- تقوم الدولة بحماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد،أو إهانة،أو شتم، أو قذف،أو اعتداء من أي طبيعة كانت أثناء ممارسته وظيفته.
- للموظف الحق في راتب شهري مقابل الخدمة.
- يستفيد الموظف من حق الحماية الاجتماعية والتقاعد،كما يستفيد من الخدمات الاجتماعية.
- للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة، والصحة والسلامة، البدنية والمعنوية.
- الحق في تكوين، وتحسين المستوى في الرتبة خلال حياته المهنية .
- للموظف الحق في العطل.

ý الوجبات:

- تنفيذ المهام الموكلة إليه.
- احترام سلطة الدولة، وفرض احترامها حسب القوانين المعمول بها.
- التحلي بالأمانة، وعدم التحيز عند ممارسة المهام.

- تجنب فعل كل ما يتنافى مع طبيعة المهام المكلف بها.
- عدم ممارسة أي نشاط خاص موازي للوظيفة الرسمية،إلا وفق الشروط المحـــددة في القوانين المعمول بها.
- التصريح عن نشاط الزوج الذي يمارس نشاطا خاصا مربحا.
- الالتزام بالسر المهني.
- حماية الوثائق الإدارية، وضمان سلامتها.
- المحافظة على ممتلكات الإدارة عند ممارسة المهام.
- عدم استعمال ممتلكات الإدارة، وتجهيزاتها لأغراض شخصية.
- عدم اشتراط ، أو استلام هدايا مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.
- التحلي بأدب المعاملة الجيدة في علاقته مع زملائه و المسئولين.

≅ خلاصة الفصل:

لقد اتضح للباحث بشكل جلي من خلال ما جاء في هذا لفصل أن إدراج هذا الأخير كان ضروريا لتكوين صورة شاملة حول أبعاد مشكلة البحــث،ويمكن تلخــيص أهميــة مضمون هذا الفصل في:

- تناول الإدارة العامة بمختلف أبعادها المادية،والتنظيمية،والاجتماعية،كبيئة للسلوك التنظيمي،ولسوء السلوك التنظيمي انطلاقا من المدخل السلوكي الذي يحلل ويفسر تصرفات العاملين داخل أجهزة الإدارة من خلال التفاعــل الــذي يحــدث داخــل هذه البيئة مع عدم إهمال المداخل.
- تناول تنظيم الإدارة العامة الجزائرية باعتبارها مجال الدراسة الميدانية لهذا البحث، وقد مكننا هذا الفصل من أخذ صورة واضحة عن طبيعة هــذه الإدارة،وبيئتهــا ، وأجهزتها المختلفة ، وطبيعة نشاطها.

خلال إعداد هذا الفصل واجه الباحث صعوبة كبيرة في عملية انتقاء المعلومــات التي تخدم موضوع البحث.فالتطور الذي شهدته الدراسات في مجال الإدارة من مختلــف مداخل الدراسة،يعطي انطباعا بأن أي محاولة للتوصل إلى بناء فهم شامل، وعميق لأبعاد مشكلة البحث،لابد أن يبنى على أساس من المعلومات، والمعارف، والمعطيات الشــاملة كذلك ؛ بخلاف الاتجاه الذي يعتمد تناول المشكلات من زاوية محددة يهمل فيها النظــرة الشمولية بدعوى أنها تبعد البحث عن الدقة العلمية المنشودة.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

≅ تمهيد

1 - منهج الدراسة

2 – وصف مجتمع الدراسة

3 - الدراسة الاستطلاعية

4 - عينة الدراسة الأساسية

5 - أدوات جمع البيانات

6 - إجراءات الدراسة الأساسية

7 - الوسائل الإحصائية

≅ خلاصة الفصل

≅ **تمهيد:**

تأتي أهمية هذا الفصل في كونه يمكّن الباحث من تقديم صــورة واضــحة،وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه.بمعنى آخر يتمكن من تبيــين – للقارئ-الإطار المنهجي للبحث من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم،وعرض حيثيات الدراسة الاستطلاعية،ووصف عينة البحث،وكيفية اختيارها من مجتمع الدراســة.بالإضــافة إلى شرح مفصل عن أدوات جمع البيانات،وفي الأخير يخلص الباحث إلى عرض للوســائل الإحصائية المختارة لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

1 – منهج الدراسة:

توصف المعرفة العلمية بأنها أرقى درجات المعرفة ، وأدقها كونها تأتي نتيجة مجهود فكري منظم يتناول الظاهر، والحوادث بشكل موضوعي. (**إحسان،1986،ص:12**) وعليه بات من البديهي أن يكون المنهج الركيزة الأساســية لأي محاولــة علميــة لدراســة موضــوع من الموضوعات.فالمنهج باعتباره "السبيل المؤدية للكشف عن الحقيقة في العلــوم بواســطة مجموعة من القواعد العامة،تسيطر على العقل، وتضبط عملياته حتى يصــل إلــى نتيجــة معلومة" (**بدوي،1977**) نقلا عن (**خالدي،وقدي،1996،ص:21**).

ولأن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين مستوى الثقافــة التنظيميــة الســائدة في أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية (المصالح الخارجية للدولة بولاية الــوادي نموذجــا) ومستوى سوء السلوك التنظيمي لدى موظفي هذه الإدارة.فقد تم اعتمــاد المــنهج الوصــفي الارتباطي الذي يلائم هذه الدراسة،لأن هذا المنهج كما يرى صالح بن حامد العساف "يهدف إلى معرفة وجود علاقة، أو عدمها بين متغيرين أو أكثر"(**العساف،1995،ص:90**) بمعنى آخر تحليل العلاقة المتفاعلة بين عاملين.(**إحسان 1986،مرجع سابق،ص:132**) هما الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

وبناءا على ذلك فإن اختيار الباحث للمنهج الوصفي الارتباطي جاء مناســبا لطبيعــة البحث، والأهداف المتوخاة المتمثلة في محاولة الكشف عن العلاقة بين الثقافــة التنظيميــة وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك بحساب مؤشر درجة العلاقــة بــين

المتغيرات، ومن ثم "تأويل هذا الترابط أي تحديد اتجاهه وحجمه.هل الترابط هو علاقة موجة أم علاقة سالبة؟ هل العلاقة ضعيفة(قريبة من الصفر) أم كبيرة (قريبة من 1.00+ أو 1.00-)؟ **(مجذوب،2003،ص ص:254-255)**

2 – الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية كونها تمثل مهمة من إنجاز البحث ، وصحة بياناته حيث تتيح للباحث أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية.وعادة ما تأتي ضرورة الدراسة الاستطلاعية انطلاقا من الأهداف التي يحددها -مسبقا- الباحث، وعليه يمكن تلخيص الأهداف المتوخاة من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- الإطلاع على ظروف الدراسة الأساسية حتى يمكن التعامل مع العراقيل التي يمكن مواجهتها.
- معرفة مدى صلاحية أداتي جمع البيانات، وذلك من حيث وضوح بنودها، وتعليماتها، ومدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه من متغيرات.
- جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.

إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

بعد بناء أداتي البحث تم القيام باختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 35 موظفا من 03 مديريات ولائية.والجدول التالي يبن كيفية اختيار العينة:

جدول رقم(05) اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية

الرقم	المديرية	مجموع العاملين	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
01	مديرية الثقافة	20	15	٪75
02	مديرية البيئة	10	4	٪40
03	مديرية النشاط الاجتماعي	31	8	٪21
المجموع		**61**	**27**	**٪44.26**

3 – وصف مجتمع الدراسة:

3.1- بيئة مجتمع الدراسة:

انطلاقا من محاولة الباحث الرامية إلى بناء رؤية متكاملة، وشاملة لأبعاد الدراسة على اعتبار أن مشكلة البحث ترتكز على البعد الثقافي الذي يتصف بالشمولية،رأى أنه من الضروري إعطاء صورة حول بيئة مجتمع الدراسة،أي مجتمع ولاية الوادي من حيث البعد الجغرافي،والتاريخي،والاجتماعي،والثقافي كونه يتميز بنوع من الخصوصية الثقافية ضمن فسيفساء البناء الثقافي للمجتمع الجزائري ذي الجذور الامازيغية والعربية،والمتشبع بقيم الثقافة الإسلامية.

- ولاية الوادي:

إداريا وتنظيميا تعد ولاية الوادي من الولايات الحديثة النشأة إذ ظهرت بمقتضي التقسيم الإداري لسنة 1984.وتتكون من 12دائرة و30بلدية بمجموع سكان يبلغ 652210 نسمة يقطنون مساحة إجمالية تقدر44586 كلم مربع(مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، ديسمبر2006)، وتتميز الولاية بوجود منطقتين متباينتين جغرافيا: منطقة وادي سوف التي تمثل الجزء الأكبر من مساحة الولاية،ومنطقة وادي ريغ الواقعة بغرب الولاية على محور بسكرة تقرت.وتقع ولاية الوادي في الجنوب الشرقي للجزائر وبالتحديد في قلب العرق الشرقي.يحدها من الشمال الشرقي ولاية تبسة،ومن الشمال ولاية خنشلة،ومن الشمال الغربي ولاية بسكرة،ومن الغرب ولاية الجلفة،ومن الجنوب ولاية ورقلة،ومن الشرق الجمهورية التونسية.

عند محاولة القراءة التاريخية لمحطات التغير الاجتماعي بوادي سوف نستخلص أن هذا الأخير قد شهد تغيرا اجتماعيا ملفتا للنظر.إذ يمكن تمييز ثلاثة محطات مهمة تتمثل في:

- الفترة الرعوية والتي تعود إلى فترات ضاربة في عمق التاريخ،أي قبل قدوم القبائل العربيـــة مع الفتـــح الإسلامي الذيـــن عمّروا منطقة العرق الشرقي، ومارسوا حرفة الرعي، والتجارة وبرعوا فيها من خلال كثرة التنقل والترحال من مكان إلى آخر.

- § التغير نحو النشاط الزراعي (زراعة النخيل)، وظهور الاستقرار،وانتشار العمران في شكل تجمعات سكنية متناثرة. (قرى) هذا الاستقرار الذي نعتقد أنه هو الذي هيأ لظهور تسمية المجتمع السوفـــي كوحـــدة عرقية، وثقافيـــة تعيش في المنطقة الواقعة في العرق الشرقي ، ومركزها مدينة الوادي (**بوبكر،2004،ص ص:31-34**)
- § المحطة الثالثة للتغير كانت مع ظهور تنظيم الولاية أوائل الثمانيات من خلال التقسيم الإداري لسنة 1984 بحدود جغرافية جديدة أوسع. ونعتقد أنه بهذا التحول قد فرض على المجتمع السوفي الانتقال من المجتمع(العائلي) إلى المجتمع المفتوح(التعاقدي) وفقا لنموذج سوروكين (**محمود،1988،ص ص:147-148**) مما أفرز في البداية نوعا من المقاومة اللاشعورية للتغيير.(قلق وخوف) من اهتزاز نمط الحياة الاجتماعية المألوفة،وظهور أشكال سلوكية كالتحفظ، والتوجس والشك .بالإضافة إلى عدم الحماسة في التعاطي مع الإجراءات التنظيمية التي فرضها التنظيم الإداري الجديد،خاصة في حالات تعارضها مع النسق الاجتماعي القائم. وتعتبر أجهزة الإدارة العمومية بولاية الوادي بتنوعها البشري كمجال يمكن من خلاله قراءة، وتفسير انعكاسات هذا التغير الاجتماعي.

أما من حيث تطور الإدارة بالولاية فيمكن القول أن تطورها جرى ضمن سيرورة تطور الإدارة الجزائرية في ضوء التغير الذي حدث في البيئة السياسية، والاجتماعية للبلاد بوجه عام،والتغير الاجتماعي، والثقافي لمنطقة وادي سوف بوجه خاص.

يضم مجتمع الدراسة الأساسية 3154 موظفا ينتمون إلى 28 مديريـــة ولائيـــة بعـــد استثناء مديريات الثقافة،والبيئة،النشاط الاجتماعي،ولاعتبارات الحـــدود الزمنيـــة للدراســـة، وانطلاقا من الدراسة الاستطلاعية عمد الباحث إلى تناول جزء –فقط- من هذا المجتمع،أي اختيار 10 مديريات ولائية التي أخذ منها العينة.وفي ما يلي وصف لمجتمع الدراسة:

2.3- توزيع العاملين حسب المديريات الولائية :

الجدول رقم (06) توزيع مجتمع الدراسة حسب مؤسسة العمل (المديرية)

الرقم	المديرية	العدد	الرقم	المديرية	العدد
01	التجـــــــارة	103	15	السياحـــــة	14
02	المصالح الفلاحية	221	16	المواصلات السلكية واللاسلكية	68
03	البريد والتكنولوجيات	13	17	الخدمات الجامعية	36
04	الحماية المدنية	47	18	التربية	230
05	الصناعات الصغيرة والمتوسطة	17	19	السكن والتجهيزات العمومية	181
06	المناجم والصناعة	47	20	التعمير والبناء	98
07	الصحة والسكان	38	21	الضــــرائب	294
08	الأشغال العمومية	128	22	أملاك الدولــــة	234
09	الـــــــري	158	23	التخطيط والتهيئة العمرانية	34
10	التكوين المهني	42	24	الإدارة المحلية *	706
11	النقل	45	25	المجاهدين	22
12	الشباب والرياضة	260	26	التشغيـــــــــل	16
13	محافظة الغابات	57	27	مسح الأراضـــي	27
14	الشؤون الدينية	32	**المجوع العام للعاملين = 3154**		

* تضم هذه المديرية العاملين مختلف مصالح ولاية الوادي.

(المصدر:المراقب المالي لولاية الوادي)

يلاحظ من خلال الجدول رقم:**(06)** أن عدد الإفراد في المديريات الولائية متفاوت وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط كل مديرية، وأهمية هذا النشاط في الجهاز الحكومي.

ملاحظة: نشير إلى أنه تم اعتماد الموظفين الذين يعملون داخل أجهزة الإدارة فقط للمديريات الولائية ،أي عدم الأخذ بعين الاعتبار المدرسين، والمكونين في مديريتي التربية والتكـــوين المهني على سبيل المثال.

3.3- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية:

الجدول رقم (07) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

الفئة المهنية	موظفون (مرؤوسون)	يشغلون وظائف إشرافية (مناصب عليا)	المجموع
العــدد	2936	279	**3215**

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ينتمون إلى الموظفين المرؤوسين،وهذا أمر منطقي كون الوظائف الإشرافية في أجهزة الإدارة غالبا ما يشرف أصحابها على عدد معتبر من العاملين.

4.3- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية :

جدول رقم (08) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	مرتفعي الأقدمية	منخفضي الأقدمية	المجموع
العدد	2014	1201	**3215**

في البداية نشير أنه تم اعتماد الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية فعلية أكثر من 10 سنوات أنهم مرتفعو الأقدمية.والموظفون الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أنهم منخفضو الأقدمية.وبيانات الجدول توضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم أقدمية مرتفعة.

5.3- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (09) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	2561	654	**3215**

نلاحظ من خلال الجدول أن عد د الموظفات قليل جدا مقارنة بعدد الموظفين في مجتمع الدراسة.

4 ـ عينة الدراسة الأساسية:

توصف العينة بأنها تلك التي تمتاز بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله(**بدوي، 1968**)

وفي هذه الدراسة عمد الباحث إلى الجمع بين مجموعة من الطرق في اختيار العينة (طريقة العينة العشوائية المتعددة المراحل،والعينة الظرفية)، وطريقة العينة العشوائية الطبقية،والتي تعرف بأنها تمثل العينة التي تختار من مجتمع البحث بعد تقسيمه إلى فئات، أو مجاميع معينة تبعا لمقياس، أو متغير معين (**إحسان،1986،ص:54**).

1.4- خطوات اختيار العينة:

- حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في 30 مديرية ولائية.

- اختيار10مديريات أي ما يمثل نسبة 33% وفق طريقة العينة الظرفية،أي اعتماد المديريات التي اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية أن مسؤوليها أظهروا تعاونا ايجابيا مع أهداف البحث.

- تحديد حجم العينة بـ:220 موظفا يمثلون 18.06% من مجموع العاملين بالمديريات العشرة المختارة في الخطوة الثانية،وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل غير متساوٍ وفق الطريقة الطبقية العشوائية من خلال تطبيق القانون التالي:(**الهانسي،1985،ص:271**)

$$\text{الجزء من الطبقة(أ) والممثلة في العينة} = \text{حجم العينة} \times \frac{\text{حجم الطبقة (أ)}}{\text{حجم المجتمع الأصلي}}$$

<u>ملاحظة</u>: تم التعامل مع الفواصل بالتقريب المناسب.

جدول رقم:(10) يوضح كيفية اختيار عينة الدراسة الأساسية

الرقم	المديرية	مجموع العاملين	عدد أفراد العينة	النسبة المؤية
01	مديرية التجـــــارة	103	18	٪17
02	مديرية السكن والتجهيزات العمومية	181	32	٪18
03	مديرية الخدمات الجامعية	36	07	٪19
04	مديرية التربية	230	41	٪18
05	مديرية الصناعات الصغيرة والمتوسطة	17	04	٪23
06	مديرية التعمير والبناء	98	18	٪18
07	مديرية أملاك الدولـــــة	234	42	٪18
08	مديريـــــة النقـــــل	45	08	٪18
09	مديرية الشباب والرياضة	260	47	٪18
10	مديرية السياحة	14	03	٪21
المجمـــــــــوع		**1218**	**220**	**٪18**

بعد استرجاع أدوات البحث تبين أن عدد المجيبين هو 203 من أصل 220 استبيانا تم توزيعه على أفراد العينة المختارة.وعند تفحص الإجابات في مرحلة تفريغ البيانـــات وجـــد كذلك أن 09 منها ناقصة، ولم تأخذ بجدية حيث تم إلغاؤها.وبذلك بقي 194 موظفا يمثلـــون العينة التي تمثل نسبة 15.92٪ ، وهي-حسب تقديري- نسبة. وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة الأساسية.

2.4- وصف خصائص وصفات العينة:

- توزيع العاملين بالمديريات التي أخذت منها عينة الدراسة:

جدول رقم:(11) توزيع العاملين بالمدريات حسب متغير الفئة المهنية

الرقم	المديرية	منخفضي.ق	مرتفعي.ق	المجموع
01	مديرية التجـــــارة	84	19	103
02	مديرية السكن والتجهيزات العمومية	172	09	181
03	مديرية الخدمات الجامعية	30	06	36
04	مديرية التربية	214	16	230
05	مديرية الصناعات الصغيرة والمتوسطة	15	02	17
06	مديرية التعمير والبناء	65	33	98
07	مديرية أملاك الدولـــــة	187	47	234
08	مديريـــــة النقـــــل	39	06	45
09	مديرية الشباب والرياضة	248	12	260
10	مديرية السياحة	10	04	14
المجمـــــــوع		**1064**	**154**	**1218**

جدول رقم:(12) توزيع العاملين بالمديريات حسب متغير الاقدمية

الرقم	المديرية	منخفضي.ق	مرتفعي.ق	المجموع
01	مديرية التجـــــارة	27	76	103
02	مديرية السكن والتجهيزات العمومية	70	111	181
03	مديرية الخدمات الجامعية	31	05	36
04	مديرية التربية	25	205	230
05	مديرية الصناعات الصغيرة والمتوسطة	13	04	17
06	مديرية التعمير والبناء	43	55	98
07	مديرية أملاك الدولـــــة	90	144	234
08	مديريـــــة النقـــــل	19	26	45
09	مديرية الشباب والرياضة	103	157	260
10	مديرية السياحة	11	03	14
المجمـــــــوع		**432**	**786**	**1218**

جدول رقم:(13) توزيع العاملين بالمديريات حسب متغير الجنس

الرقم	المديرية	منخفضي.ق	مرتفعي.ق	المجموع
01	مديرية التجـــــارة	92	11	103
02	مديرية السكن والتجهيزات العمومية	140	41	181
03	مديرية الخدمات الجامعية	24	12	36
04	مديرية التربية	210	20	230
05	مديرية الصناعات الصغيرة والمتوسطة	13	04	17
06	مديرية التعمير والبناء	74	24	98
07	مديرية أملاك الدولـــــة	206	28	234
08	مديريـــــة النقــــل	38	07	45
09	مديرية الشباب والرياضة	244	16	260
10	مديرية السياحة	11	03	14
المجمـــــــوع		**1052**	**166**	**1218**

(المصدر:القوائم الاسمية للموظفين بالمديريات،2007)

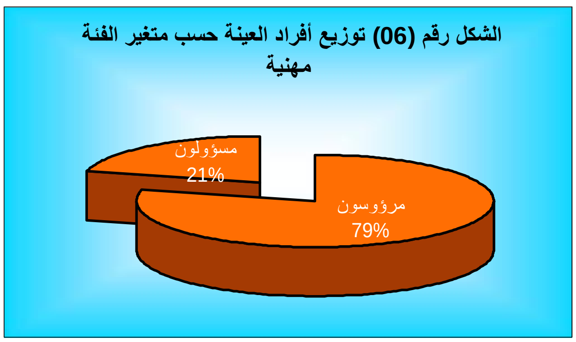
يتبين من خلال البيانات الواردة في الجداول (**11-12-13**) أن هناك تفاوتا في عـــدد العاملين بين المديريات.كما يلاحظ تنوعا في طبيعة نشاط هذه المديريات الأمر الذي نعتقـــد أنه يعطي شمولية أكبر لنتائج البحث.

v توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية:

جدول رقم:(14) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة المهنية

الفئة المهنية	موظفون مرؤوسون	يشغلون مناصب مسؤولية	المجموع
العدد	153	41	**194**
النسبة المئوية	٪79	٪21	**100**

يتضح من هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلـــى المـــوظفين المرؤوســـين إذ يمثلون نسبة،والشكل التالي يوضح ذلك:

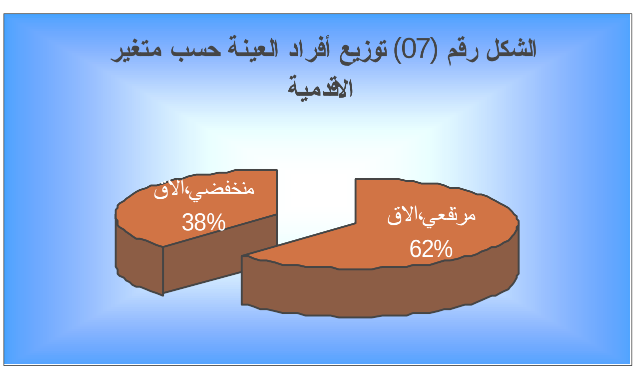


v توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الاقدمية:

جدول رقم:(15) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية

الفئة المهنية	مرتفعي الاقدمية	منخفضي الاقدمية	المجموع
العدد	121	73	**194**
النسبة المئوية	٪62	٪38	**100**

يتضح من هذا الجدول أن أفراد العينة المرتفعي الاقدمية أكبر من العاملين منخفضـــي الأقدمية ، والشكل التالي يوضح نسبة كل فئة إلى الأخرى.

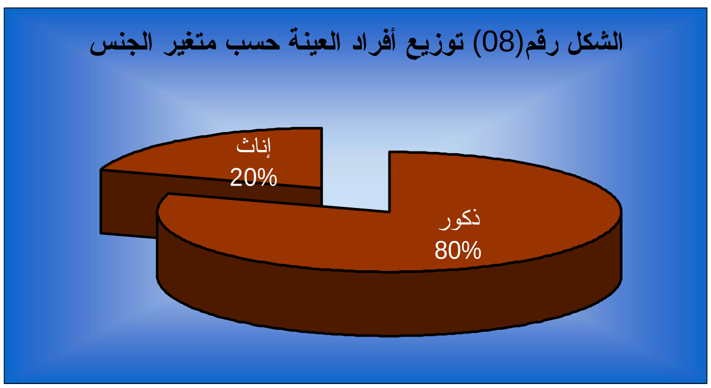


v توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم:(16) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

الفئة المهنية	ذكور	إناث	المجموع
العدد	148	46	**194**
النسبة المئوية	٪76.28	٪23.71	**100**

من خلال الجدول يتضح أن عدد العاملين الذكور أكبر من عدد الإناث في عينة الدراسة، وذلك بفرق كبير جدا.الشكل التالي يوضح ذلك.



5 – أدوات جمع البيانات:

بهدف جمع الحقائق والمعلومات من ميدان دراسته، يعمد الباحث إلى استخدام أداة ، أو مجموعة من الأدوات كوسيلة علمية يتم اختيارها وفق طبيعة المعلومات المطلوبة ، والظروف المتاحة للباحث،ومدى ملاءمة هذه الأدوات للمنهج المتبع، والأهداف المراد الوصول إليها.هذا وتعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي؛ فبالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث،وعدم الخروج عن أطره العريضة،ومضامينه التفصيلية،ومساراته النظرية والتطبيقية.(**إحسان،1986،ص:65**)

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أداتين هما:

- مقياس القيم التنظيمية لــ: ديف فرانسيس ومايك وودكوك.(**أنظر الملحق رقم:1**)
- استبيان سوء السلوك التنظيمي المعد من طرف الباحث (**أنظر الملحق رقم:2**)

1.5 - مقياس القيم التنظيمية:

§ وصف المقياس:

المقياس وضعه كل من ديف فرنسيس ومايك وود كوك،ونقله إلى العربية الدكتور عبد الرحمان أحمد الهيجان.وضع المقياس لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في التنظيم من خلال أربعة أبعاد رئيسية،وكل بعد يتكون من ثلاث قضايا فرعية.مجموع عباراته 60 عبارة صيغت في الاتجاه الايجابي.

يستخدم المقياس لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات من طرف العديد من الباحثين مثل دراسة الهيجان حول" أهمية قيم المدير في تشكيل ثقافة المنظمة"ودراسة الشاوي حمد فرحان بعنوان(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي)، ودراسة منصور بن حامد أل سعود بعنوان(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية)، ودراسة محمد بن غالب العوفي حول علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.(**الشاوي 2005**) و(**العوفي،2005**) و(**الهيجان،1992**) و(**منصور آل سعود،2003**). وفيما يلي شرح لمضمون المقياس:

- ***البعد الأول*: إدارة الإدارة**

يركز هذا البعد على دور الإدارة في تسيير الموارد البشرية من خلال مهام توجيه ، وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة من خلال اختيار، وتدريس، وتحفيز هذه الموارد من أجل تحقيق النجاح المطلوب. ويتضمن هذا البعد القيم التالية:

القوة (النفوذ): وتمثل مدى إدراك الإدارة للعناصر التي تشمل المعلومات، والسلطة، والمركز الوظيفي التي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المنظمة؛ أي تبني قيمة(المديرون يجب أن يديروا).(**فرانسيس ووودكوك،1995،مرجع سابق،ص:40**)

الصفوة: تعني مدى نجاح المنظمة في اختيار الصفوة من المرشحين لإدارة أعمال المنظمة ، ثم العمل على تطوير كفاءات هذه النخبة.بمعنى تبني المنظمة قيمة.(النخبة دائما في القمة)

المكافأة: أي مدى نجاح المنظمة في تحديد مستويات النجاح،وتقديم المكافأة اللازمة عليه أي تبني قيمة(الأداء ملك)

- ***البعد الثاني*: إدارة المهمة**

يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام المنظمة بإنجاز العمل، وإتقانه رغم الصعوبات؛الأمر الذي يتطلب التركيز على أهداف واضحة،والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لذلك. ويتضمن هذا البعد القيم التالية:

الفعالية: أي مدى قدرة المنظمة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المرجوة،أي أداء المهام بفعالية من خلال تبني قيمة(عمل الأشياء الصحيحة)

الكفاية: تلخص هذه القيمة مدى حرص المنظمة على البحث على أفضل الطرق لعمل الأشياء تحقيقا لمبدإ الإدارة الصحيحة التي تعني القدرة على القيام بمئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة أي تحقيق قيمة(عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة)

الاقتصاد: أي مدى إدراك المنظمة لأهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية من خلال التحكم ، ورقابة الموارد والتكاليف ، وتبني قيمة(لا شيء مجانا)

- ***البعد الثالث*: إدارة العلاقات**

يهتم هذا البعد بقياس مستوى اهتمام الإدارة في تحقيق ولاء الأفراد من خلال تمكينهم من تلبية رغباتهم النفسية والاجتماعية بحسب المعاملة، وتحقيق مبدإ العدالة.

العدل: أي مستوى نجاح المديرين في بناء الثقة، والولاء لدى الموظفين من خلال استخدامهم لصلاحياتهم،أي قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف،والعدل،وإعطاء أهمية لوجهات نظر الأفراد،وإدراكهم،وشعورهم.وذلك من خلال تبني قيمة (من يهتم يكسب) **(فرانسيس ووودكوك،1995،مرجع سابق،ص ص:42-43)**

العمل الجماعي: أي قياس مستوى نجاح المنظمة في بناء فريق عمل متكامل،ومتعاون يعمل بشكل جماعي،وليس مجرد مجموعة من الأفراد؛ بمعنى آخر تبني قيمة(العمل معا بانسجام)

القانون والنظام: أي مستوى نجاح المنظمة في ابتكار، واحترام نظام من القواعد والإجراءات التي تضبط سلوك الأفراد من خلال تبني قيمة(العدل لابد أن يسود)

- ***البعد الرابع***: **إدارة البيئة**

ويتعلق الأمر هنا بمدى تفهم المنظمة للبيئة التي توجد فيها من كل الجوانب الاجتماعية، والفنية والاقتصادية،والتنافسية ؛ هذا الإدراك الواعي بالبيئة يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصائبة .ويضم هذا البعد القيم التالية:

الدفـــاع: وفيه يتم قياس مستوى نجاح المنظمة في دراسة التهديدات الخارجية،ووضع الخطة الدفاعية القوية لمواجهة التهديدات.بمعنى تبني قيمة(أعرف عدوك)

التنافـــس: معرفة مدى تبني المنظمة لنظرية البراغماتية الاجتماعية في تحديـــد توجهاتهـــا داخل البيئة الموجودة فيها من خلال تبني قيمة(البقاء للأصلح)

استغلال الفرص: يتجلى ذلك من خلال قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة التي يمكن أن ينتزعها الأخر،وعليه يكون قياس هذا العنصر من خلال معرفة مـــدى تبنـــي المنظمة لقيمة(من يجرؤ يكسب) **(فرانسيس وووودكوك،1995،المرجع السابق،ص ص:43-44)**

جدول رقم (17) أبعاد وقيم مقياس القيم التنظيمية

الرقم	البعد	القيمة	رقم العبارة				
01	**إدارة الإدارة**	القـــــوة	1	13	25	37	49
		الصفـــــوة	2	14	26	38	50
		المكافـــــأة	3	15	27	39	51
02	**إدارة المهمة**	الفعاليـــــة	4	16	28	40	52
		الكفايـــــــة	5	17	29	41	53
		الاقتصــــــاد	6	18	30	42	54
03	**إدارة العلاقات**	العــــــدل	7	19	31	43	55
		القانون والنظام	8	20	32	44	56
		العمل الجماعي	9	21	33	45	57
04	**إدارة البيئة**	الدفـــــاع	10	22	34	46	58
		استغلال الفرص	11	23	35	47	59
		التنافـــــس	12	24	36	48	60

§ مفتاح المقياس:

يتمثل مفتاح تصحيح القيم التنظيمية بتقدير العبارات، وذلك بإعطاء الدرجات من 1 إلى 5 لأوزانها التي صيغت وفق طريقة ليكرت كما هو مبين في الآتي:

جدول رقم (18) مفتاح مقياس القيم التنظيمية

الدرجة	الاختيار
5	موافق تماما
4	موافق
3	غير متأكد
2	غير موافق
1	غير موافق إطلاقا

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، يتم حساب طول المدى (5-1) =4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات 5/4= (0.80) ومن خلال عمليات الجمع،نحصل على المستويات التالية:

جدول رقم (19) درجات مستويات الثقافة التنظيمية

المستوى الثقافة التنظيمية	تقديرات الدرجات
منخفض جدا	1 -1.80
منخفض	1.81- 2.60
متوسط	2.61- 3.40
مرتفع	3.41- 4.20
مرتفع جدا	4.21- 5

§ تكييف الأداة:

المقصود هنا بالتكييف هو تعديل صياغة العبارات وفق خصائص عينة الدراسة، وكذا أهداف البحث مع الإشارة إلى أن المقياس تم أخذه في نسخته المعدلة والمنقولة إلى العربية من طرف الدكتور الهيجان الذي وفر على الباحث عناء الترجمة إلى العربية-وعلى هذا الأساس شملت عملية تكييف الأداة العناصر التالية:

تعديل العبارات تبعا لخصائص العينة (موظفي المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي)

تم تعديل صياغة عبارات المقياس وذلك باستبدال بعض الكلمات مثل:

المديرين برؤساء المصالح-المديرين بالمسئولين-واحد بموظف-المنظمة بالمديرية في أغلب العبارات،وبعض العبارات استبدلت المنظمة بالوزارة مثل العبارة رقم:16-28

كما تم إضافة كلمات لبعض العبارات لزيادة التوضيح مثل:

- السلطات العليا بالولاية، أو الوزارة في العبارة رقم 50.
- سواء في الولاية ، أو على مستوى الوزارة في العبارة رقم:10
- المتعاملين مع القطاع في العبارة رقم:11

كما تم إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر بساطة وسهولة بحيث تضمن معنى واضح مثل العبارات (15-47-55-56).بعد ما تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدم وضوح هذه العبارات.

- استيعاب الكلمات التي قد تكون غامضة بالنسبة لبعض الموظفين مثل (كلمة تقوض)

2.5 - استبيان سوء السلوك التنظيمي:

§ وصف الأداة:

الأداة عبارة عن استبيان أعد من طرف الباحث بهدف الكشف عن مستوى سوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال عينة الدراسة،ويتكون الاستبيان من 34 عبارة موزعة على أربعة أبعاد كل بعد يقيس مجموعة من أشكال سوء السلوك وفق النموذج الذي وضعه كل من بول طومسون وستيفن أكرويد.

§ خطوات إعداد الاستبيان:

في البداية نشير إلى أنه جرت محاولة من طرف الباحث للعثور على مقياس لسوء السلوك التنظيمي على غرار مقياس القيم التنظيمية الذي يقيس متغير الثقافة التنظيمية، ولعدم تمكن الباحث من ذلك لجأ إلى خطوة بناء استبيان معتمدا على ما يلي:

® من حيث المضمون:

- الانطلاق من التصنيف الوارد في كتاب سوء السلوك التنظيمي لبول طومسون وستيفن أكرويد اللذيْن وضعا نموذجا يتكون من أربعة أبعاد(**أنظر الجدول رقم:01**)

- الاستعانة بالخلفية النظرية المتضمنة في الفصل الثالث،وأخذ الكثير من مضامين سوء السلوك.أي أشكال ونماذج سوء السلوك السائدة في مختلف التنظيمات الإدارية والصناعية.

- الاعتماد على الصور الواقعية المستمدة من واقع الإدارة العمومية، والتي تمثل التجربة الشخصية للباحث.

® من حيث الشكل:

- حاول الباحث الاستفادة من مقياس القيم التنظيمية في بناء استبيان سوء السلوك من حيث صيغة العبارات مع الإشارة إلى نفس الاتجاه الايجابي في الكشف عن سوء السلوك لاعتقاد الباحث بأن الاتجاه السلبي رغم كونه أقرب للتمثيل الذهني لإدراك سوء السلوك؛ إلا أنه يرفع من درجة الحساسية لدى المستجوبين ،وعليه جاء تفضيل الصياغة الايجابية للعبارات حتى تكون أكثر قبولا من طرف المبحوثين.كما جاءت العبارات بصيغة المتكلم. (أفضل، أشعر،أنجز،أرفض،...إلخ)

- الاستفادة من بعض المقاييس لبناء شكل الاستبيان مثل مجموعة المقاييس الواردة في كتاب (القلق وإدارة الضغوط النفسية للدكتور فاروق السيد عثمان 2001) مقياس القلق الاجتماعي، مقياس الإنهاك، مقياس الذكاء العاطفي.وقد تمت عملية بناء الاستبيان من خلال الخطوات التالية:

<u>الخطوة الأولى</u>: بناء هيكل الاستبيان بوضع الأبعاد الأربعة التي يتكون منها، وصياغة عدد كبير من العبارات التي تناولت مختلف الأبعاد، وأشكال سوء السلوك التنظيمي.

<u>الخطوة الثانية</u>: ضبط أشكال سوء السلوك تبعا للأبعاد الأربعة المحددة في الخطوة الأولى. ونشير هنا أنه تم اختيار ثلاثة أشكال من سوء السلوك في كل بعد ما عدا البعد الخاص بالاندماج الذي تم تحديد أربعة أشكال لاعتبارات ترتبط بطبيعة العمل الإداري الذي يعتقد أن بيئته مجال خصب لمثل هذه الأشكال من سوء السلوك.

الخطوة الثالثة: عرض الاستبيان في صورته الأولى على الدكتورة المشرفة.

الخطوة الرابعة: إجراء صدق الظاهري للاستبيان وذلك من خلال توزيعه علـــى مجموعـــة من الأساتذة الأفاضل لتقديم ملاحظاتهم حول بنائه ، وشكله الظاهري (الألفــاظ، العبـــارات، تراكيب وصياغة الجمل..الخ)

الخطوة الخامسة: تمثلت في تطبيق الاستبيان في الدراسة الاستطلاعية،ثم تعديله فـــي ضـــوء المعطيات المستقاة من الدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (20) أبعاد وأشكال سوء السلوك التنظيمي

الرقم	البعد	نوع سوء السلوك	رقم العبارة		
01	**تقييد الوقت**	تبديد الوقت	1	7	32
		الغيـــــــاب	11	19	30
02	**تقييد العمل**	التظاهر بالعمل	5	17	27
		الروح الهدامة والتخريبية	10	18	24
		التمـــــــــرد	13	20	23
03	**تقييد الإنتاج**	السرقة،الاختلاس	14	22	26
		الإتـــــــلاف	4	15	29
04	**الاندمـــاج**	السخريـــــــة	21	12	25
		المضايقـــــــة	9	16	28
		الاعتـــــــــداء	2	6	31
		التحرش الجنسي.	3	8	33

§ مفتاح الاستبيان:

تم اعتماد نفس المفتاح المعتمد في مقياس القيم التنظيمية، ولكن بشكل عكسي كما هـــو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (21)
مفتاح استبيان سوء السلوك التنظيمي

الدرجة	الاختيار
1	موافق تماما
2	موافق
3	غير متأكد
4	غير موافق
5	غير موافق إطلاقا

مستوى سوء السلوك :

جدول رقم (22) درجات مستويات الثقافة التنظيمية

مستوى سوء السلوك التنظيمي	تقديرات الدرجات
منخفض جدا	1- 1.80
منخفض	1.81- 2.60
متوسط	2.61- 3.40
مرتفع	3.41- 4.20
مرتفع جدا	4.21- 5

3.5 - صدق أداتي الدراسة:

لاعتبارات تتعلق بالفترة الزمنية القصيرة لانجاز هذا البحث اكتفى الباحث بإخضاع أداتي البحث للصدق الظاهري فقط،وذلك بعرض المقياس المكيف،واستبيان سوء السلوك التنظيمي على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعددهم 04 وقد تضمن طلب الباحث من الأساتذة المساعدة في تعديل أداتي الدراسة وذلك من خلال الإجابة على بعض الأسئلة المفتوحة المتعلقة بـ:

- وضوح صياغة العبارات.
- مدى ملاءمة العبارات للأبعاد، والقيم، والسلوكيات المراد قياسها ، أو الكشف عنها.
- إضافة، أو إلغاء عبارة، أو مجموعة عبارات.

وقد قام الباحث بتعديل أداتي البحث في ضوء التوجيهات التي أبداها الأساتذة المحكمون وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات وتوضيح البعض الآخر.

هذا ويمكن تلخيص ملاحظات المحكمين فيما يلي:

- تغيير صياغة بعض العبارات المركبة.
- حذف بعض الكلمات الغامضة.مع الإشارة أن الدراسة الاستطلاعية لم تفرز هذه الصعوبة المرتبطة باللغة وهو أمر طبيعي في منطقة وادي سوف الذي يتقن أفراده العربية الفصحى.
- تعديل صياغة محور التعليمات.وحذف بعض العبارات الواردة فيه وغير مهمة.

- إعادة النظر في بعض العبارات خاصة تلك المتعلقة بسلوك التظاهر بالعمل.
- تغيير أو حذف بعض العبارات المتشابهة في نفس البعد ويتعلق الأمر هنا بسلوك التحرش الجنسي.

6 – إجراءات الدراسة الأساسية:

على الرغم من معرفة الباحث بواقع مجتمع الدراسة ،إلا أن الدراسة الاستطلاعية أفرزت معطيات مهمة تم أخذها بعين الاعتبار في الدراسة الأساسية وهي:

- مشكلات تتعلق بتفهم المسئولين لأغراض البحث العلمي حيث تعاطى معظمهم بحذر، وتوجس من معالجة مشكلة سوء السلوك في الإدارة التي يشرفون عليها على الرغم من كون غالبيتهم خريجي الجامعة، أي يفترض أنهم على دراية بأسس وأهمية وموضوعية البحث العلمي.
- عدم اعتياد بعض الموظفين على مثل هذه الدراسات ،وهو ما تطلب شرحا لأهداف البحث لأفراد العينة.
- صعوبة توزيع واسترجاع أداتي البحث،وعليه كان على الباحث أن ينتهج العديد من الطرق لتذليل تلك الصعاب بما في ذلك استخدام العلاقات الشخصية لتذليل تلك الصعوبات التي واجهته في الميدان.
-عدم التقيد بالاتصالات الرسمية للوصول إلى أفراد العينة ، فقد اعتمدت في الكثير من الأحيان الأساليب غير الرسمية لتوزيع، وجمع أداتي البحث خاصة استبيان سوء السلوك التنظيمي.

7 - الوسائل الإحصائية:

بعد استكمال عملية جمع المعلومات المطلوبة من خلال استخدام أدوات جمع البيانـــات تم تفريع، وتبويب هذه البيانات، لينتقل الباحث إلى خطوة هامة وهي اتخاذ قرار بخصـــوص الوسائل الإحصائية التي يستعملها في عملية التحليل الإحصائي لهذه البيانـــات. وفـــي هـــذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الوسائل الإحصائية التي تتناسب والمنهج الوصفي الارتباطي المتبع، وكذا الأهداف المرجوة والفرضيات المراد التحقق منها.

1.7- النسب المئوية:

تم استخدامها لغرض تقدير عدد أفراد الدراسة الاستطلاعية، وعـــدد أفـــراد مجتمـــع الدراسة حسب متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تقدير مستوى الثقافة التنظيمية، وكذا مستوى سوء التنظيمي السائدين في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

2.7- المتوسط الحسابي:

هو المعدل العام للبيانات الإحصائية التي تتعلق بموضوع معـــين. ويعتبـــر الوســـيط الحسابي من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعنى بمدى انتشار الدرجات في الوسط.وقد تم استخدامه بشكل واسع في هذا البحث.

3.7- الانحراف المعياري:

ويوصف بأنه (الفرق المنظم الصاعد ، أو النازل عن نقطة الوسط الحسابي ويقـــاس باستعمال طريقة إحصائية من عملية معينة)(**Spiegel, 961, P: 69**) نقلا عن (**إحسان، 1986، مرجع سابق،ص:127**)

4.7- اختيارات: T.test

يستعمل لمعرفة مدى دلالة الفرق بين متوسطين لمجموعتين مختلفتين، وفي هذه الدراسة تم استخدامه لدراسة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول عاملي الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وفقا للمتغريات الوسطية المتمثلة في متغير الفئة المهنية، و متغير الأقدمية، ومتغير الجنس.

5.7- معامل الارتباط بيرسون:

هو مؤشر القرابة الأكثر تداولا،ويعد حاصل معامل ارتباط بيرسون مؤشر لدراسة العلاقة بين متغيرين.واستخدم في هذه الدراسة لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيري الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

≅ خلاصة الفصل:

لقد مكّن هذا الفصل الباحثَ من توضيح، وضبط الأطر المنهجية التي عليه التقيد بها، والسير وفقها في مختلف مراحل الدراسة الميدانية من جمع، وتفسير، وتحليل المعطيات والبيانات ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية على قدر لا بأس به من الموضوعية.الأمر الذي يحاول الباحث الوقوف عليه في الفصل السادس والأخير.

الفصل السادس

عرض نتائـج الدراسة

≅ تمهيد

1 - النتائج الخاصة بمستويات المستجبين حول متغيري الدراسة.

2 - نتائج الفرضية الأولى.

3 - نتائج الفرضية الثانية .

4 - نتائج الفرضية الثالثة .

≅ **تمهيد:**

بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة يأتي هذا الفصل الذي يمثل أحدى أهم مراحل البحث، والمتمثلة في عرض نتائج الدراسة مع محاولة وضع قراءة علمية للبيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق مختلف الوسائل الإحصائية.انطلاقا من المثل الصيني الذي يقول:"صورة واحدة تساوى ألف كلمة".**(مجذوب،2003،مرجع سابق،ص:143)** فقد تمت الاستعانة بالرسوم البيانية (المدرجات التكرارية) للزيادة في توضيح النتائج الواردة في الجداول.

1 – النتائج الخاصة بمستويات المستجبين حول متغيري الدراسة :

1.1- مستوى الثقافة التنظيمية:

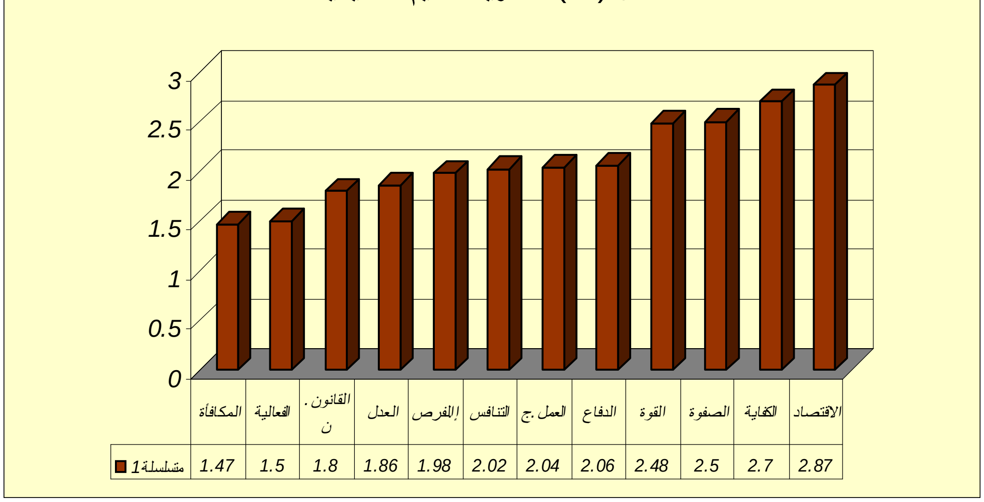
من خلال تفحص البيانات الواردة في الجدول رقم(23) والمتضمنة استجابات أفراد العينة في مختلف قيم أبعاد الثقافة التنظيمية يتضح أن مستوى معظم القيم منخفض ويتراوح بين(1.86-2.50) وأن ثلاثة قيم وهي القانون والنظام،الفعالية،والمكافأة مستواها منخفض جدا(1.47-2.80) في حين نجد أن قيمتي الاقتصاد والكفاية جاءت بمستوى متوسط.

هذه المعطيات أفرزت النتيجة الواردة في الجدول رقم(24) والتي توضح أن بعد إدارة العلاقات هو البعد الأكثر انخفاضا في المستوى بمتوسط حسابي يقدر بـــ:1.90 يليه بعد إدارة البيئة بـــ:2.02 ثم بعد إدارة الإدارة بـــ:2015 وأخيرا بعد إدارة المهمة بـــ:2.35. **أنظر الشكل رقم(10)** مع الإشارة إلى تساوي الأبعاد الأربعة من حيث المستوى،فجميعها جاء بمستوى منخفض.مما يعكس المستوى العام المنخفض كذلك لمتغير الثقافة التنظيمية.بمتوسط حسابي بقدر بـــ:2.1073.

جدول رقم(23) استجابات أفراد العينة في مختلف قيم أبعاد الثقافة التنظيمية

مرتبة تنازليا

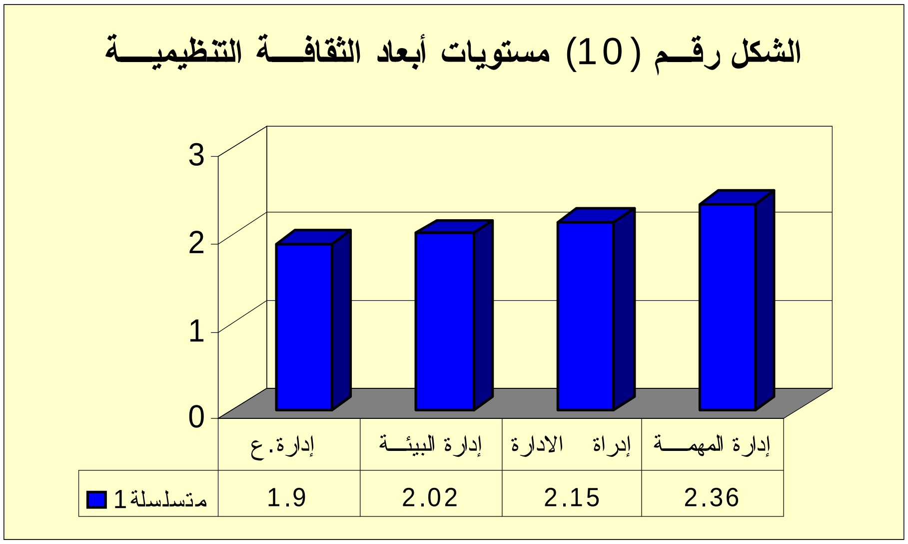
القيمة	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
الاقتصـــاد	2.87	متوسط
الكفايـــة	2.70	متوسط
الصفـــوة	2.50	منخفض
القـــــوة	2.48	منخفض
الدفـــــاع	2.06	منخفض
العمل الجماعي	2.04	منخفض
التنافـــــس	2.02	منخفض
استغلال الفرص	1.98	منخفض
العـــــدل	1.86	منخفض
القانون و النظام	1.80	منخفض جدا
الفعاليـــــة	1.50	منخفض جدا
المكافـــــأة	1.47	منخفض جدا



الشكل (09) مستويات القيم التنظيمية

جدول رقم(24) ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى
1	إدارة المهمة	2.35	منخفض
2	إدارة الإدارة	2.15	منخفض
3	إدارة البيئة	2.02	منخفض
4	إدارة العلاقات	1.90	منخفض



2.1 - مستوى سوء السلوك التنظيمي:

يتضح من خلال الجدول رقم(25) أن هناك تباين في مستويات أشكال سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي فحسب استجابات أفراد العينة فإن التمرد،وتبديد الوقت،والاعتداء.هي الأشكال التي لها مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.51-3.91 في حين أن سلوكات المضايقة،والتظاهر بالعمل، والغياب، والروح الهدامة والتخريبية،والسخرية لها مستويات متوسطة تتراوح درجاتها بين 2.71 و3.05.أما الأشكال التي جاءت بمستويات منخفضة فهي سلوكات السرقة، والإتلاف، والتحرش الجنسي.**أنظر الشكل رقم 11** .وتجدر الإشارة إلى أنه بالعودة إلى توزيع هذه الأشكال من سوء السلوك حسب الأبعاد المحددة نجد أن هناك تباين كبير بينها.فسلوك التحرش

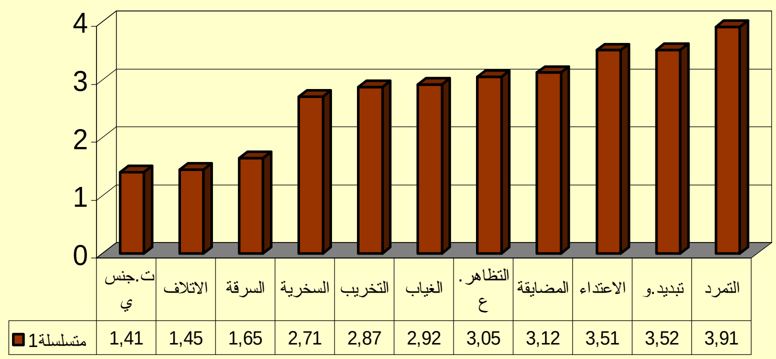
الجنسي -مثلا- جاء بمستوى منخفض جدا 1.41 بينما سلوك الاعتداء جاء بمستوى مرتفع 3.51.على الرغم من انتماء كلا السلوكين إلى بعد الاندماج.

وتبين بيانات الجدول رقم (26) أن بعد تقييد العمل يعد أعلى مستوى مقارنة مع الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3.41 يليه بعد تقييد الوقت 3.23 ثم بعد الاندماج 2.74 و في الأخير بعد تقييد المنتج بمتوسط حسابي يقدر بـ:1.57 ويقابله مستوى منخفض جدا.**أنظر الشكل رقم 12.**

جدول رقم(25) استجابات أفراد العينة في مختلف أشكال سوء السلوك التنظيمي مرتبة تنازليا

السلوك	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
التمـــرد	3.91	مرتفع
تبديد الوقت	3.52	مرتفع
الاعتداء	3.51	مرتفع
المضايقة	3.12	متوسط
التظاهر بالعمـــل	3.05	متوسط
الغياب	2.92	متوسط
الروح الهدامة والتخريبية	2.87	متوسط
السخرية	2.71	متوسط
الســـرقة	1.65	منخفض جدا
الإتلاف	1.45	منخفض جدا
التحرش الجنسي	1.41	منخفض جدا

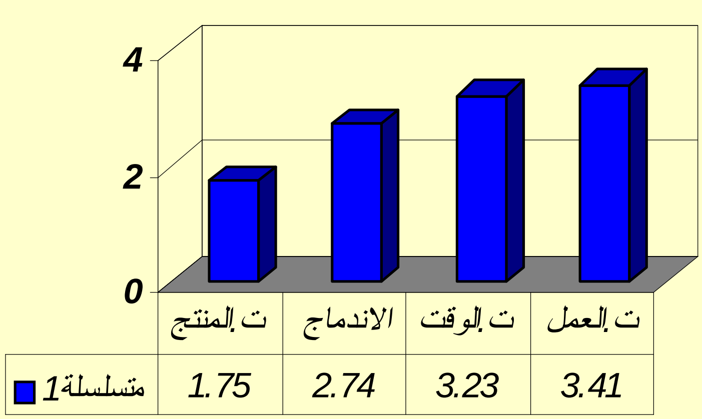
الشكل رقم (11) مستويات أشكل سوء السلوك التنظيمي



جدول رقم(26) ترتيب أبعاد سوء السلوك التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى
1	تقييد العمل	3.41	مرتفع
2	تقييد الوقت	3.23	متوسط
3	الاندماج	2.74	متوسط
4	تقييد المنتج	1.57	منخفض جدا

الشكل رقم (12) مستويات أبعاد سوء السلوك التنظيمي



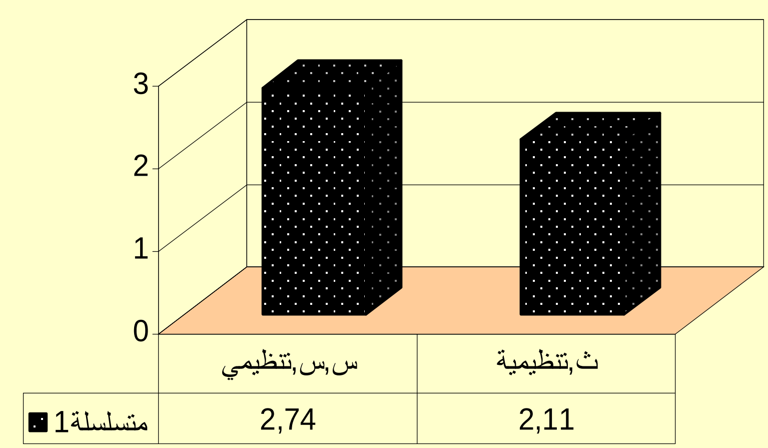
3.1 – المقارنة بين مستويي الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي:

جدول رقم(27) المقارنة بين مستويي الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	مستوى
سوء السلوك التنظيمي	2.7382	مرتفع
الثقافة التنظيمية	2.1079	متوسط

قبل التطرق إلى التحليل الإحصائي للعلاقة الإرتباطية بين متغيري الدراسة،لا بأس من إجراء مقارنة ظاهرية بين مستويي الثقافة التنظيمية،وسوء السلوك التنظيمي.وبقراءة بيانات الجدول رقم(27) يتضح أن مستوى سوء السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي يقدر بـــ:2.7382 أكبر من مستوى الثقافة التنظيمية التي يقدر متوسطها الحسابي بـــ:2.1079. وعلى الرغم من الفارق البسيط بين المتغيرين والموضح في الشكل رقم(13).وتبرز أهمية الفارق بين المتغيرين التابع والمستقل،في كون الأول جاء بمستوى متوسط والثاني بمستوى منخفض الأمر الذي يشير إلى دلالة إحصائية سيتم دراستها لاحقا في العلاقة الإرتباطية.

كما يوضح الجدول رقم(38) بشكل أكثر دقة العلاقة بين مختلف قيم أبعاد الثقافة التنظيمية وأشكال سوء السلوك التنظيمي.إذ يظهر الجدول وجود فروق أكبر بين متوسطات العدل،والقانـــون والنظـــام،والفعاليـــة،والمكافأة من جهـــة ومتوسطات التمرد، تبديد الوقت، والاعتداء من جهة أخرى.وعلى العموم فإن مجمل البيانات تأكد وجود فرق جوهرية بين مختلف عناصر متغيري الدراسة.



الشكل رقم (13) العلاقة بين مستويي الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي

جدول رقم(28) فروق الدرجات بين القيم التنظيمية وأشكال سوء السلوك التنظيمي

ق - س	التمرد	تبديد الوقت	الاعتداء	المضايقة	تظاهر بالعمل	الغياب	التخريب	السخرية	السرقة	الإتلاف	تحرش جنسي
الاقتصاد	1.04	0.65	0.64	0.25	0.18	0.05	0.00	0.16-	1.22-	1.42-	1.46-
الكفاية	1.21	0.82	0.81	0.42	0.35	0.22	0.17	0.01	1.05-	1.25-	1.29-
الصفوة	1.41	1.02	1.01	0.62	0.55	0.42	0.37	0.21	0.85-	1.05-	1.09-
القوة	1.43	1.04	1.03	0.64	0.57	0.44	0.39	0.23	0.83-	1.03-	1.07-
الدفاع	1.85	1.46	1.45	1.06	0.99	0.86	0.81	0.65	0.41-	0.61-	0.65-
العمل الجماعي	1.87	1.48	1.47	1.08	1.01	0.88	0.83	0.67	0.39-	0.59-	0.63-
التنافس	1.89	1.50	1.49	1.10	1.03	0.90	0.85	0.69	0.37-	0.57-	0.61-
استغلال الفرص	1.93	1.54	1.53	1.14	1.07	0.94	0.89	0.73	0.33-	0.53-	0.57-
العدل	**2.05**	1.66	1.65	1.26	1.19	1.06	1.01	0.85	0.21	0.41-	0.45-
القانون والنظام	**2.11**	1.72	1.71	1.32	1.25	1.12	1.07	0.91	0.15-	0.35	0.39-
الفعالية	**2.41**	**2.02**	**2.01**	1.62	1.55	1.42	1.37	1.21	0.15	0.05-	0.06-
المكافأة	**2.44**	**2.05**	**2.04**	1.65	1.58	1.45	1.40	1.24	0.18	0.02-	0.06-

ق = الدرجات المتوسطة للقيم التنظيمية.

س= الدرجات المتوسطة لأشكال سوء السلوك التنظيمي.

2 – نتائج الفرضية الأولى:

Œ توجـد فروق ذات دلالــة إحصائيــة فــي مستــوى الثقافــة التنظيميــة السائــدة بيــــن أفـــراد عينــــة الدراســـة.

1.2 - نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافـــة التنظيمية،في ظل متغير الفئة المهنية.

يتضح من خلال الجدول رقم(29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الفئة المهنية أي بين فئـــة المـــوظفين المرؤوسين بمتوسط حسابي 2.009 وانحراف معياري0.677 وفئـــة المســـئولين بمتوســـط حسابي 2.388 وانحراف معياري 0.775 كون **ت** المحسوبة 2.85 جاءت أكبـــر مـــن **ت** الجدولية 0.06 عند مستوى دلالة 0.01.ودرجة الحرية57.

جدول رقم(29) اختبار(ت) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة
حول الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الفئة المهنية

البيانات / الفئة المهنية	ن	م	ع	د.ح	ت المحسوبة	ت الجدولية	مستوى الدلالة
م.مرؤوسون	153	2.009	0.677	57	2.85	0.06	0.01
م.مسئولون	41	2.388	0.775				

2.2 - نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية،في ظل متغير الأقدمية.

يبين الجدول رقم(30) المتعلق بالفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الأقدمية،أي بين فئة الموظفين مرتفعي الأقدمية بمتوسط حسابي 1.960 وانحراف معياري 0.740 وفئة منخفضي الأقدمية بمتوسط حسابي 2.229 وانحراف معياري 0.725 .وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01،وعند درجة الحرية 154.فقيمة **ت** المحسوبة 2.74 جاءت أكبر من **ت** الجدولية المقدرة بـ:0.014.

جدول رقم(30) اختبار(ت) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة

حول الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الأقدمية

البيانات / الأقدمية	ن	م	ع	د.ح	ت المحسوبة	ت الجدولية	مستوى الدلالة
مرتفعي الأقدمية	121	1.960	0.740	154	2.74	0.014	0.01
منخفضي الأقدمية	73	2.229	0.725				

3.2 - نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية،في ظل متغير الجنس.

من خلال الجدول رقم(31) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الذكور بمتوسط حسابي 2.083 وانحراف معياري 0.726 وفئة الإناث بمتوسط حسابي 2.205

وانحراف معياري 0.642. تأكده قيمة قيمة **ت** المحسوبة الأكبر مـــن **ت** الجدوليـــة.عنـــد مستوى الدلالة 0.01. وعند درجة الحرية 83.

جدول رقم(31) اختبار(ت) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الجنس

البيانات / الجنس	ن	م	ع	د.ح	ت المحسوبة	ت الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	148	2.083	0.726	83	1.02	0.30	0.01
إناث	46	2.205	0.642				

3 – نتائج الفرضية الثانية:

- **توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصائيـــة فـــي مستـــوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينـــة الدراســـة.**

1.3 - نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

بيانات الجدول رقم(32) توضح أنه توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول ســـوء السلوك التنظيمي وفقا لمتغير الفئة المهنية،أي بين فئة الموظفين المرؤوسين بمتوسط حسابي 2.820 وانحراف معياري0.567 وفئة المسئولين بمتوسط حسابي 2.454 وانحراف معياري 0.679 كون **ت** المحسوبة 3.166 جاءت أكبر من **ت** الجدولية 0.03 عند مســـتوى دلالـــة 0.01 وعند درجة الحرية56.

جدول رقم(32) اختبار(ت) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة

حول سوء السلوك التنظيمي وفقا لمتغير الفئة المهنية

البيانات / الفئة المهنية	ن	م	ع	د.ح	ت المحسوبة	ت الجدولية	مستوى الدلالة
م.مرؤوسون	153	2.820	0.567	56	3.166	0.03	0.01
م.مسئولون	41	2.454	0.679				

2.3 - نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم(33) المتعلق بالفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول سوء السلوك التنظيمي،وفقا لمتغير الاقدمية،بمعنى بين الموظفين مرتفعي بمتوسط حسابي 2.826 وانحراف معياري 0.60 وفئة منخفضي الاقدمية بمتوسط حسابي 2.592 وانحراف معياري 0.636 .فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وعند درجة الحرية 145.تؤكدها قيمة **ت** المحسوبة 2.576 التي جاءت أكبر من **ت** الجدولية 0.11.

جدول رقم(33) اختبار(ت) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة

حول سوء السلوك التنظيمي وفقا لمتغير الأقدمية

البيانات / الأقدمية	ن	م	ع	د.ح	ت المحسوبة	ت الجدولية	مستوى الدلالة
مرتفعي الأقدمية	121	2.826	0.600	145	2.576	0.11	0.01
منخفضي الأقدمية	73	2.5923	0.636				

3.3 - نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

بالنسبة للنتائج الموضحة في الجدول رقم(34)،المتعلقة بالفروق بين متوسطات أفراد العينة،حول سوء السلوك التنظيمي وفقا لمتغير الجنس،فإن النتائج تبين قيمة **ت** المحسوبة 0.089 أنها أصغر من **ت** الجدولية 0.929.عند مستوى الدلالة 0.01.وعند درجة الحرية 91.مما يعني عدم وجود فورق بين فئة الذكور بمتوسط حسابي 2.740 وانحراف معياري 0.657 وفئة الإناث بمتوسط حسابي 2.748 وانحراف معياري 0.536.

جدول رقم(34) اختبار(ت) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة
حول سوء السلوك التنظيمي وفقا لمتغير الجنس

البيانات / الجنس	ن	م	ع	د.ح	ت المحسوبة	ت الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	148	2.740	0.657	91	0.089	0.929	0.01
إناث	46	2.748	0.535				

4 - نتائج الفرضية الثالثة:

Ž توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

من خلال البيانات الجدول رقم(35) والمتضمن نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون،فإنه يتبين وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائيا قيمتها:0.641-عند مستوى الدلالة 0.01.وعند درجة الحرية 13.بين متغير الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 2.1079 وانحراف معياري 0.657 ومتغير سوء السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي 2.748 وانحراف معياري 0.536.

جدول رقم(35) معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي

البيانات / المتغيرات	ن	م	ر	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	194	2.1079	-0.641	13	0.01
سوء السلوك التنظيمي		2.7382			

≅ خلاصة الفصل:

لقد أظهرت نتائج الدراسة التي تم عرضها في هذا الفصل تحقق الفرضيات الموضوعة، ولكن تظل هذه النتائج غير واضحة بشكل جلي ما لم وتناقش في ضوء هذه الفرضيات من جهـــة وتفســر وتحلــل من خلال الخلفيــة النظريــة والدراسات السابقــة لهذا البحث، الأمر الذي يمنح هذه النتائج مصداقية علمية أكبر وهو ما سوف يتم التطرق إليه في الفصل المو الـــــي.

≅ تمهيد:

يعد هذا الفصل بمثابة المختبر الذي يتم فيــه فحــص الفــرورض الموضــوعة والإجابة عن التساؤلات المطروحة،وذلك من خلال مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات ثم تقديم ملخص لنتائج الدراسة، وفي الأخير إعطاء جملــة مــن المقترحــات والتوصــيات المرتبطة بموضوع الدراسة.خلاصة القول أن ما جاء في هذا الفصل والفصل السادس، هــو بمثابة محاولة للإجابة على سؤال المطوح في المقدمة،أي إلى ماذا توصلت؟

1 - مناقشة نتائج مستويات المستجبين حول متغيري الدراسة :

لقد أظهرت النتائج الخاصة بمستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي:

- وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- وجود مستوى منخفض بالنسبة لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة.
- أن بعد إدارة العلاقات هو أكبر الأبعاد من حيث مستوى الانخفاض.
- وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

وهي نتائــج تعكس عــدم نجاح الإدارة العامــة الجزائرية بوجه عام،في تبني ثقافة تنظيمية قوية،وعالية المستوى.خاصة بالنسبة لبعد إدارة العلاقات الذي لا يزال ضعيف جدا وأعتقد أن ذلك ما هو نتيجة حتمية لنمط تفكير خاص متوارث،مشحون بميول عدوانية.و نابع من ذات مشوشــة ومضطربة،نشأت في بيئة ثقافية حُبلى بالمتناقضات،والصراعات.فكانت النتيجــة هــي تنامــي نمط عام من السلوك، يعكس إهمالنا-عن قصد أو غير قصد- للبعد الإنساني في علاقات الأفراد.خاصة في مواقف تسييرهم أو قيادتهم.هذا بالرغم من الإرث الحضاري الإسلامي،الذي نتشدق بالانتماء إليه.

بالعودة إلى ما جاء في الدراسات و الأبحاث التي تناولت الثقافة التنظيمية،تتضح أهمية وجود ثقافة قويـــة قادرة على أن تكـــون أهم قوى موجهـــة لسلوك العاملين.وعندما نعود إلى نتائج الدراسة بالنسبة للقيم الأكثر انخفاضا.وهي:المكافأة الفعالية،القانون والنظام، العدل. فإن هذه النتيجة تعكس طبيعة الجهاز الإداري الذي رغم التطور الذي شهدته أساليب الإدارة الحديثة من حيث اعتماد التكامل بين مختلف الجوانب المادية،التنظيمية والإنسانية،إلا أن هذه الإدارة لازالت تعتمد أسلوب الاهتمام بجانب على حساب الجوانب الأخرى.كأن يقتصر الاهتمام على بعض قيم كالاقتصاد،والصفوة،القوة،وإهمال قيم الفعالية والعدل والمكافأة، والكفاية.التي أصبحت بالنسبة للتنظيمات الحديثة حجر الزاوية في بيان ثقافة تنظيمية قوية تحقق اشباعات الأفراد العاملين النفسيـــة والاجتماعية مما ينتج عنه مستوى عال من الولاء التنظيمي والأداء المرتفع.

أما فيما يتعلق بسوء السلوك التنظيمي،فإنه على الرغم من كون النتائج المستقاة من الجداول والأشكال البيانية. تشيـــر إلـــى مستوى متوســـط لسوء السلوك التنظيمي داخل المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.إلا أنه عند مناقشة هذه النتيجة نقف على الملاحظات التاليـــة:

- يعتبر المستوى المتوسط لسوء السلوك أمر غير طبيعي،بعبارة أخرى غير صحي من الناحية التنظيمية.وبالتالي غير مقبول في ضوء الأسس التي يقوم عليها السلوك التنظيمي والتي تفترض وجود تطابق بين سلوك الفرد وما هو مطلوب منه.وفي هذه الحالـــة يكـــون المستوى المنخفـــض جدا لســـوء السلوك داخل التنظيم هو ما يمكن قبوله.لان ساعتها يمكن تحقيق أداء فعال ويعكس في ذات الوقت مستوى عال للثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم.
- إن محاولة الغوص في تفاصيل أبعاد سوء السلـــوك التنظيمي التي تم قياسها في هذه الدراسة،وتم تلخيص نتائجها في الجدول رقم(25) والشكل رقم(11)والتي توضح أن

أشكال سوء السلوك السائدة في الإدارة العامة الجزائرية بولاية الوادي تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي:

1. مستوى مرتفع لسوكات التمرد،تبديد الوقت،الاعتداء
2. مستوى متوسط لسوكات المضايقة،التظاهر العمل،الغياب،الروح الهدامة والتخريبية،السخرية.
3. مستوى منخفض جدا لسلوكات السرقة،الإتلاف،التحرش الجنسي.

وهذه النتائج يمكن تفسيرها في ضوء طبيعة وخصائص العمل الإداري،فالدراسات التي تناولت سوء السلوك التنظيمي(**أكرويد و طومبسون 2002**)أوضحت أن أشكال سوء السلوك التنظيمي الأكثر انتشار داخل التنظيمات الإدارية هي تلك المتعلقة ببعد تقييد العمل وبعد الاندماج.في حين نجد أن أشكال سوء السلوك الخاصة ببعد تقييد الإنتـــاج،عادة ما تسود التنظيمات ذات الطابع الصناعي أو التجاري.

من جهة أخرى،وعند فحص أشكال سوء السلوك الخاصة بالمستويين (1) و (2) نجد أن هذه السلوكات هي الأكثر انفلاتا من السيطرة الإدارية، والضبط والمراقبة.وهو ما تم التعرض له بشيء من التفصيل في الخليفة النظرية لهذا البحث.فسلوكيات التمرد،تبديد الوقت،الاعتداء،المضايقة،التظاهر بالعمل،السخرية.كلها أشكال لازالت بعيدة عن السيطرة الحقيقية للإدارة كونا زئبقية الحركة.وإذا عدنا إلى الإدارة الجزائرية،وحاولنا تفسير النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة،فيمكن القول أن نظم المراقبة والضبط من خلال اللوائح الإدارية قوانين العمل،التي تركز على المسائل المتعلقة بضبط الغياب،السرقة والإتلاف، التخريب.لم تتعدى الأطر الجامدة ، التي تغذيها النظرة القاصرة والسطحية لحقيقة العنصر الإنساني في التنظيم.

وعندما نحاول تفسير المستوى المنخفض لسلوك التحرش الجنسي في الإدارة العمومية بولاية الـــوادي والذي ينتمـــي إلى بعد الاندمـــاج.نجد أن هذا السلـــوك يرتبط بنـــوع أخر من الضبط ، يختلف تماما عن ضبط اللوائح الإدارية التي لم يتمثلها العاملون.

يتعلق الأمر هنا بجهاز ضبط أعمق يتمثل في ضبط المحيط الاجتماعي للأفراد، والقيم الأخلاقية التي يؤمنون بها، وكذلك العادات، والتقاليد، والأعراف،التي لا تزال توجه سلوك الأفراد،وتقيد السلوك الجنسي المتحرر.ونتيجة (1.41) التي تمثل المتوسط الحسابي لسلوك التحرش قد تعكس في الأغلب سلوك المعاملة غير لائقة.المتضمن في العبارة رقم:(08).

2 - مناقشة نتائج الفرضية الأولي :

إن مناقشـــة النتائـــج المتعلقـــة بمستويـــات كل من الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمـــــي،أسهـــم في بناء تصـــور أو قاعدة معرفية لتحليل وتفسير بقية النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة:

- فرضيات الفروق بين المتغيرات الوسيطة(الفئة المهنية،الأقدمية، الجنس)
- فرضية علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة.

1.2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

إن النتائـــج الفرضيـــة الجزئية رقم(**1.1**) والتي تشيـــر إلى وجود فروق بيـــن فئة الموظفيـــن المرؤوسين وفئة المسئولين،قد يفسر في ضوء اختلاف الخارطة الإدراكية لأفراد الفئتين،فهذه الخارطة التي يدخل في تشكلها مستوى المعلومات المتاحة،وموقع المسؤولية، وحتـــى المستوى المعرفي.يجعـــل من إدراك كل فئة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي يعملون بها.كما يمكن الإشارة إلى الاتجاه النفسي المشحون بميول عدائية لدى الموظفين المرؤوسين تجاه كل ما يتعلق بالإدارة،انطلاقا من الصورة الهوامية المشكلة حـــول السلطـــة بوجه عام.وقد تم التعـــرض في الفصـــل الخامس إلى البنـــاء النفس-ثقافي للعاملين بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي والذين يمثلون جزء من الصورة العامة للموظف

الجزائري ونظرته للإدارة.هذه النظرة التي شكلت في ظل مراحل تطور الإدارة الجزائري منذ الاحتلال الفرنسي إلى يومنا هذا.

مما يجعل الأمر في بعض الأحيان– عندما نحاول تسليط الضوء على حالات معينة-أنه يتعدى متغير الفئة المهنية.إذا قلنا أن بعض الإجابات لفئة المسؤولين حول الثقافة التنظيمية، جاءت تعكس الكثير مشاعر الشك و الارتياب.ففي حوار مع رئيس مصلحة بإحدى الإدارات، سألته عن حقيقة إدراكه للمسؤولية.رد قائلا بطريقة ساخرة:(يا عزيزي كلما تزداد درجة في المسؤولية في الجزائر..تزداد درجة في مستوى المذلة والطحين..)
ومن هذا المثال يمكنا كذلك أخذ صورة عن نموذج لإدراك الفرد الجزائري للمسؤولية والالتزام الوظيفي.

2.2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

لقد دلت النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية رقم(**2.1**) المتضمنة وجود فروق بين فئة الموظفين مرتفعي الأقدمية،وفئة منخفضي الأقدمية،لدى أفراد عينة الدراسة،ويمكن تفسير هذه الفروق،بأن انخفاض المتوسط الحسابي لفئة مرتفعي الاقدمية يعود إلى الشعور بالارتياح لدى أفراد هذه الفئة في التعبير عن رأيهم بحرية.كما أن تأثير مستوى المعلومات المكتسبة حول العمل، وخبرات الممارسة المهنية يجعل الموظف أكثر فهم وإدراك لمضامين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي ينتمي إليها.

3.2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تشير النتائج المتعلقة الفرضية الجزئية رقم:(**3.1**) إلى وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول متغير الثقافة التنظيمية في ظل متغير الجنس،بمعني تأكيد هذه الفرضية، على الرغم من كون الفارق بين المتوسطين جاء ضئيل جدا (**2.205-2.083**) إذا ما قورن بالفارق الموجود بين فئة المرؤوسين والمسئولين حول نفس المتغير.

وتفسير هذه النتيجة يأتي ضمن سياق فهم البنية السيكولوجية للمرأة العربية عموما وفــي الجنــوب على وجه الخصوص التي لا زالــت تحتفــظ بسمات الشخصية المسالمة و المستدخلة دوما للأحداث،والمواقف. وتفسيرها لكل ما هو موجود في محيطها،غالبا ما يعكس ذاتها الخائفة، وغير واثقة.بحيث نجد مواقفها في العديد من المسائل تتسم بالايجابية عموما.كشكل من أشكال الطيبة التي تصل أحيانا إلى درجة الخضوع،وبالتالي عدم القدرة على تكوين نظرة مستقلة للحياة.وأتذكر هنا أنه عندما بعض الموظفون يجيبون على عبارات الاستبيان بشكل يعكس جرأة عالية وثقة في النفس،ظهرت الموظفات أقل حدة من حيث سلبية أرائهم بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة التي يعملون بها.

أن تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة يضفي إلى نتيجة مفادها أن الفرضية العامة الأولى قد تحققت،أي تأكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات الفئة المهنية-الاقدمية-الجنس.وهي نتيجة ترسخ اعتقاد الباحث بأن الثقافة التنظيمية يعتبر مفهوما مظليا يدخل في تكوينه العديد المتغيرات التي تأثر في نوع ومستوى ادراكات الأفراد.على اعتبار أن هؤلاء الأفراد هم -في الحقيقة- وعاء هذه الثقافة أو المرآة التي تمكن من رؤية الثقافة في صورة سلوك.

3 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

1.3 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تشير النتائج إلى تحقق الفرضية الجزئية رقم:(**1.2**) وذلك بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سوء السلوك التنظيمي،وفقا لمتغير الفئة المهنية.وعند تفسير ذلك انطلاقا من نتائج الأبحاث التي تناولت سوء السلوك التنظيمي.نرى أن هذا الأخير ارتبط في الغالب، بالسلوكات التي لا يرغب المدراء والمسئولون في رؤيتها في محيط العمل.وعليه تشكلت صورة لدى الجميع أن سوء السلوك التنظيمي صفة يتصف بها المرؤوسون دون غيرهم. فعندما يجيب الموظف البسيط على أي عبارة ترتبط بشكل من أشكال سوء السلوك التنظيمي

فإنه يدرك أنه هو المقصود،وأن والضوابط،واللوائح الإدارية وضعت لمواجهته والحد من حريته.في حين أن المسئولين،فقد تكون في أذهانهم فكرة أخرى تشعرهم بأنهم غير معنين بالأمر.

الصورة نفسها نجدها في أسرنا،فعندما نذكر التصرفات الطائشة أو سوء سلوك ما فإننا- في الغالب- نلصق هذه التصرفات بالأطفال،الذين نعتبر أنفسنا مسئولون عنهم..غير أنني عندما أعود إلى ملاحظاتي في المواقف و الأحداث التي عايشتها داخل أجهزة الإدارة العمومية أجد الكثير من الأمثلة التي تبين أن نفس أشكال سوء السلوك التي يقوم بها الموظفون المرؤوسون موجودة كذلك،وبنفس التعبير لدى المسئولين.والفرق الوحيد هو أن كل فئة تقوم بسوء السلوك بمعزل عن الفئة الأخرى.الأمر الذي يجعلني أعتقد أن الأمر لا يتعلق بنظام لائحي،وضع ليوجه أو يضبط تصرفات معزولة من سوء السلوك، يرتكبها بعض الموظفون المشاغبون!ولكن الأمر أعمق من ذلك بكثير إذ يرتبط بخلل في ذات الفرد الجزائري عموما.التي تشكلت وسط بيئة مشحونة بالمتناقضات و التجاذب الوجداني جراء ازدواجية القيم والمعايير الأخلاقية.

فإذا تم التسليم بأن سوء السلوك التنظيمي لدى فئة المرؤوسين-حسب رأى الإدارة- هو نوع من رد الفعل على مراقبتها ونظامها اللائحي وضغوط العمل،أو لعدم إيمان الموظف بأهدافها،أو لقصور في إدراك أبعاد، وانعكاسات ما يقومون به من سوء سلوك.فإن تفسير ما يصدر عن بعض المدراء أو رؤساء المصالح من سوء سلوك- كما هو موضح من خلال النماذج-يتطلب بحثا أعمق لمضمون سلوك الفرد في محيط العمل.بعيدا عن السطحية المألوفة من طرف الإدارة في معالجاتها للمشكلات التنظيمية والإنسانية.

3 مشهد لمجموعة من المدراء يهرولون مذعورين في رواق ديوان الولاية.بعد أن علموا بخروج السيد الولي من مكتبه..!

3 مدير يحاول عنوة تقبيل سكرتيرته الخاصة،وهي جالسة في مكتبها.وعندما شعر بدخول موظف عليهــما صاح مزمجــرا في وجه السكرتيرة معاتبا إياه على عدم انتباهها للأخطاء الكثيرة في المراسلة التي كلفها بكتابتها..!

3 مدير ينتزع مكيف الهواء من أحد موظفيه ليكيف به زريبة خروفه المدلل..!

3 مدير يطلب من موظف بسيط أن يتستر عليه،بعد مغادرته المديرية ويتجه إلى منزله لينام في مناسبة جدا مهمة.

3 مدير يطلب من سائقه الخاص أن يأخذ بعض(السندويتشات) المخصصة لأفراد متعاملين مع المديرية إلى منزله كوجبة عشاء لأفراد أسرته.نفس الأمر يحدث مع بعض رؤساء الدوائر الذيـــن يأخـــذون جزء من الوجبـــات الجاهزة المخصصة للموظفين في المناسبات الانتخابية، ويبعثون بها إلى منازلهم مع أحد الساقين المسخرين.

3 مسؤول سامي في الولاية يطلب بشكل صريح من بعض المدراء إعادة تعديل بعض الأرقام،الخاصة بقطاعهم والمتعلقة بالتقرير الذي سيتم إرساله إلى الإدارة المركزية.بحيث يصبح هذا التقرير يعكس حقيقة أن مستوى التنمية جيد جدا بالولاية...!

2.3 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توضح المعطيات الخاصة بالفرضية الجزئية رقم:(**2.2**) تحقق هذه الفرضية.وذلك بتأكيد التحليل الإحصائي وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول سوء السلوك التنظيمي في ضوء متغير الأقدمية.وهي نتيجة مماثلة لنتيجة الفرضية الجزئية رقم(**2.1**) الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية،على اعتبار أن فئة مرتفعي الأقدمية لهم قدرة أكبر على التكيف، والتعامل مع الضوابط التنظيمية واللوائح الإدارية.وتمكنهم خبرتهم كذلك من إدراك مختلف التناقضات، التي يستغلونها لتبرير سوء سلوكهم.وعليه فأن التعبير الصريح عن سوء السلوك يعكس نظرة خاصة لهؤلاء الموظفين، مفادها أن بعض أشكال سوء السلوك هي أمر طبيعي وعادي،(أمر واقع .وقد يصل الأمر في بعض الحالات،إلى مستوى يعتقد فيه الموظف أن له الحق في التصرف بشكل سيئ..! انطلاقا من تفسيره لضغوط العمل والظروف المحيطة به.هذا التحليل يتفق مع ما توصلت إليه أبحاث (**فريدمان،Friedman 1977**.**ادوارد،1979 Edwards**) و(**ريتشارد إدوارد1979 Richard Edwards**) و(**ريد Reed 1992**) التي تناولت

سوء السلوك من خلال مفاهيم الصراع والسيطرة بين العاملين وأرباب العمل. واعتبار تقييد المخرجات ،التخريب، أو المقاومة أنها محاولات من العمال المتكررة لممارسة السيطرة في محيط العمل في إطار ما يطلق عليه بـــ:(مساومة الجهود).(**أكرويد و طومبسون، 2002، مرجع سابق)**

3.3 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

لقد كان متوقع أن توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول سوء السلوك التنظيمي وفقا لمتغير الجنس.وكما هو مبين في الفرضية الجزئية رقم **(3.2)** إلا أن التحليل الإحصائي أفرز نتيجة مغايرة لما هو مفترض،أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين والموظفات.

عند مناقشة هذه النتيجة يمكن القول في ضوء المقارنة مع النتائج المتعلقة بالفرضيات الأخرى.أن هناك اختلاف بالنسبة للمرأة بين سلوكها اللفظي وسلوكها الفعلي.فهي في الغالب، لا تعبر بشكل صريح عن موقفها حول ما يحيط بها،بمعنى أنها لا تميل إلى إظهار موفق واضح مميز.وفي مقابل ذلك نجدها تجاري الآخرين وتتكيف بسرعة، من خلال خبراتها في محيط العمل.وبالتالي تكتسب الكثير من أشكال سوء السلوك التنظيمي،وتتعلم مع مرور الوقـــت كيف تستغـــل ضعفها وسلبيتـــها في تبريـــر بعض تصرفاتها التي تنتهك تنظيمات ولوائح الإدارة.

وعلى اعتبار تحقق الفرضيتين الجزئيتين رقم:**(1.2)** و**(2.2)** وعدم تحقق الفرضية الثالثة رقم:(**3.2**) نستخلص أن الفرضية العامة الثانية قد تحققت بشكل نسبي.أي توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول سوء السلوك التنظيمي وفقا لمتغيري الفئة المهنية و الأقدمية.

4 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

سيكون من السهل تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة المتضمنة وجود ارتباط سالبة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي. بعد مناقشة النتائج للفرضية الأولى والثانية.فتحقق الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباط قيمتها:(0.641-) هو تأكيد لمختلف النتائج المتحصل عليها.

وعند محاولة تحليل وتفسير العلاقة بين متغيري الدراسة. يمكن القول أنه يوجد تداخل كبير بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك.إذ من الصعب فهم سلوك فرد ما إلا في ضوء البيئة الثقافية لهذا السلوك، وهذا ما يشير إليه معظم الباحثين في مجال علم النفس الاجتماعي والعمل والتنظيم من دراساتهم المتعلقة بالسلوك الإنساني داخل التنظيم.

من جهة أخرى، نجد أن سوء السلوك التنظيمي في حد ذاته، إذا نظرنا له من زاوية أخرى،نجد أنه ليس سوء مظهر من مظاهر الثقافة السائدة في التنظيم.فكلما انخفض مستوى الثقافة التنظيمية،تبعه بالضرورة ارتفاع في مستوى السلوك التنظيمي،وهي النتيجة الرئيسة لهذه الدراسة والتي عكستها علاقة الارتباط السالبة.بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

5 - خلاصة نتائج الدراسة:

توصل الباحث في هذه الدراسة التي مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- § وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- § وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.بالنسبة للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها.مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة ببعد تقييد الوقت وتقييد العمل والاندماج،في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى سوء السلوك بالنسبة لبعد تقييد المنتج.
- § بروز فارق واضح بين قيم العدل،القانون والنظام،الفعالية،المكافأة،من جهة وأشكال سوء السلوك :التمرد ،تبديد الوقت،الاعتداء.مما يعكس العلاقة بين المتغيرين.
- § وجود وفورق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية،الاقدمية.الجنس).
- § وجود وفورق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية،ومتغير الاقدمية.وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.
- § وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

6- الاقتراحات

كان من بين أهداف البحث، تزويد الإدارة بمقترحات تفيد في التطوير التنظيمي الذي يندرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري،من خلال جملة من التوصيات التي تفيد في معالجة مختلف مشكلات سوء السلوك التنظيمي وبالتالي، تحسين مستوى أداء أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية:

أ- ضرورة تبني خطة عامة للتطوير التنظيمي للإدارة العامة الجزائرية بحيث تبنى على دراسة عميقة وشاملة للبناء النفس –ثقافي للفرد الجزائري. ويكون الهدف الأساسي من عملية التطوير هو خلق ثقافة تنظيمية قوية قادرة على توجيه سلوك العاملين وكبح جماح سوء السلوك التنظيمي.

ب- تنظيم دورات تدريبية للمدراء والمشرفين في مختلف مصالح الإدارة العامة في مجال إدارة وتسيير الأفراد، مع الإشارة إلى ضرورة الاعتماد على البرامج التدريبية الحديثة مثل برامج المهارات السلوكية، وبرامج تدريب القادة.

ت- تزويد مختلف فئات الموظفين بدورات تدريبية في البرمجة اللغة العصبية، والمهارات الاجتماعية.

ث- تفعيل مختلف الآليات التي تعالج مختلف المشكلات المرتبطة بسوء السلوك التنظيمي (اللجان الاستشارية) التي لازالت تتصف بالجمود وسطحية التعامل مع مختلف القضايا التي تعرض عليها.

ج- القيام بدراسات مسحية خاصة تلك التي تتعلق بموضوعات الرضا الوظيفي، لدى موظفي أجهزة الإدارة العمومية.وذلك بغية الكشف على مختلف ضغوط العمل والاحباطات التي تعد منطلق لكثير من أشكال سوء السلوك.

ح- ضرورة تفعيل التعاون بين مؤسسة البحث العلمي (قسم علم النفس بالجامعة، ومراكز التطوير الإداري ومختلف أجهزة الإدارة العامة) ويتحقق هذا من خلال تبني القادة و المسئولين رؤية علمية، تنطلق من الاعتقاد بأن المعالجة العلمية هي السبيل الأمثل لحل مختلف المشكلات المستجدة في أجهزة الإدارة.

خ- العناية بمجال الصحة النفسية في محيط العمل من خلال استحداث مكاتب للإرشاد النفسي في مختلف الإدارات على مستوى كل تنظيم إداري.

د- تنظيم ندوات وملتقيات بالتنسيق بين أجهزة الإدارة وقسم علم النفس تتناول موضوعات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي باعتبارهما مفهومين أساسين في تحديد مسار حياة التنظيمات الحديثة.

ذ- تبني خطة لإعادة بناء نظام القيم داخل أجهزة الإدارة.بحيث تصبح هذه المنظومة من القيم تعكس القيم الإسلامية في التعامل الإنساني.باعتبارها الأفضل والأكثر انسجام من القيم التي نشأ عليها الفرد الجزائري.

ر- استكمالا للنتائج التي توصلت لها هذه الدراسة لا بأس من اقتراح الموضوعات التالية:

- نظام المكافآت وعلاقته بسوء السلوك التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة
- أثر القيم الدينية في كبح جماح سوء السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- الصراع بين الجماعات وعلاقته بسوء السلوك التنظيمي في مؤسسات الإدارة الجزائرية.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.دراسة بين ولايات الجنوب وولايات الشمال.
- بالقيم الفردية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر.

الفصل السابع

مناقشة النتائـج

في ضوء الفرضيات

≅ تمهيد

1 - مناقشة النتائج الخاصة بمستويات المستجيبين حول متغيري الدراسة.

2 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

3 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية .

4 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة .

5 - خلاصة نتائج الدراسة.

6 - الاقتراحات

- قائمة المراجع
- الملاحق

H قائمة المراجع A

&

≅ المراجع:

1- المراجع العربية:

& - الكتب:

01. القرآن الكريم.
02. ابن منظـــور،أبـــو الفضـــل جمـــال الدين بن مكرم(1981) **لسان العرب**،دار المعارف. القاهرة
03. الجزائري،أبوكر جابر ،**منهاج مسلم**،دار الفكر بيروت،2003،
04. إحسان محمد الحســن،(1986)**الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**،دار الطليعة، ط2، بيروت.
05. الحوفـــي،أحمد محمـــد ،(2001)**الفكاهة في لأدب**،دار نهضة،مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
06. الحبيبي،علي،(1979)**الإدارة العامة**،مكتبة عين شمس،،القاهرة.
07. الساعاتـــي،ساميـــة،(1998)**الثقافـــــة والشخصيـــة**-بحث في علم الاجتماع الثقافي-دار الفكر العربي،ط3،القاهرة.
08. الزعبي،محمد أحمد ،(1978)**التغير الاجتماعي**،ط1،،دار الطليعة، بيروت.
09. الصباغ،زهير،(1991)**البعـــد الأخلاقـــي فـــي الخدمة العامة**،الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
10. العديلي،ناصـــر محمـــد(1996)**السلوك الإنساني والتنظيمي**-منظور مقارن-معهد الإدارة العامة،الرياض.
11. العديلي،ناصـــر محمـــد ،(1993)**إدارة السلوك التنظيمي**، مرامر للطباعة

الإلكترونية،ط1الرياض.

12. العلي،محمد مهنا،(1984)**الوجيز في الإدارة العامة**،الدار السعودية،للنشر والتوزيع،جدة.

13. العلي،ومحمد مهنا ،(1991)**الإدارة في الإسلام**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

14. العطية،ماجدة(2003) **سلوك المنظمة**-سلوك الفرد والجماعة-دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان.

15. العميان،محمد سلمان،(2002)**السلوك التنظيمي في المنظمات**،دار وائل للنشر والتوزيع،ط1،الأردن.

16. القريوتي،محمد القاسم،(2000)**السلوك التنظيمي**(دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن .

17. الهانسي،مختار محمود،(1985)،**الرياضيات البحتة و الإحصاء في العلوم الاجتماعية** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

18. بوبكر منصور،(2004)،**من العائلية إلى التعاقدية** (نظرة سيكوسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بوادي سوف)مطبعة مزوار،الوادي،الجزائر.

19. بيضون،عبد الحفيظ،(2004)**معجم الطلاب**-إنجليزي-عربي-إنجليزي، دار الكتب العامية،بيروت،لبنان.

20 حامد،أحمد بدر،(1988)**السلوك التنظيمي**،دار العلم للنشر والتوزيع ط1،الكويت.

21 حريم،حسن،(1997)**السلوك التنظيمي**(سلوك الأفراد والمنظمات)دار زهران للنشر والتوزيع،عمان.

22. حسين،حسن سلمان،(2005)**السلوك الإنساني** والبيئة الاجتماعية بين النظرية

والتطبيق،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع (مجد) لبنان.

24. درويش،إبراهيم،(1976)**الإدارة العامة في النظرية والممارسة**،القاهرة،مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.
25. رابح،خدوسي،(2002)**موسوعة الأمثال الجزائرية**،دار الحضارة،،الجزائر.
26. رشوان،حسين عبد الحميد أحمد،(2004)**علم الاجتماع التنظيم** ،مؤسسة الشباب الجامعة،الإسكندرية.
27. راوية، حسن(2000)**السلوك في المنظمات**،الدر الجامعية،،الإسكندرية.
28. راوية حسن،(2003) **السلوك التنظيمي المعاصر** ،الدار الجامعية،الأسكندرية.
29. زهران،حامد عبد السلام، **علم النفس الاجتماعي**،عالم الكتب،1989،القاهرة.
30. زيعور،علي،(1982)**التحليل النفسي للذات العربية**،دار الطليعة،بيروت،ط3.
31. سامية محمد جابر،(1987)**الانحراف والمجتمع**،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
32. ستيفن أكرويد ،وبول طومبسون،(2002) **سوء السلوك التنظيمي**،حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي،دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة.
33. سيزلاقي أندوود و مارك.ج.ولاس،(1991) **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة قاسم الرياض، معهد الإدارة العامة.
34. سيمون،هيربرت أي،(2003)**السلوك الإداري**،ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان،ود.عبد الرحمان بن هنية معهد الإدارة العامة بيروت.
35. صبحي، سيد ،(1978) ،**تصرفات سلوكية** ،دار الثقافة للطباعة.
36. عاشور،أحمد صقر،(1979)**الإدارة العامة**،مدخل بيئي مقارن،دار النهضة العربية،بيروت.
37. عاشور،أحمد صقر ،(1989)**السلوك الإنساني في المنظمات**،الدار

لجامعة،بيروت.

38. شدلنجر، سول (1958)**التحليل النفسي والسلوك الجماعي**(دراسة في سيكولوجية الجماعات بوجهة نظر التحليل النفسي)ترجمة سامي محمود علي، دار المعارف في مصر.

39. عبد الفتاح،محمد سعيد والصحن،محمد فريد،(2003)**الإدارة العامة**-المبادئ والتطبيق-الدار الجامعية،الإسكندرية.

بدوي،عبد الرحمان 1968 مناهج البحث العلمي،القاهرة،دار النهضة.

40. عبد الوهاب،علي محمد ،(2001)**زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغير الثقافة التنظيمية**،شركة مصادر،جدة.

41. علوان،عبد الله ناصح،(1989)**تربية الأولاد في الإسلام**،ج1،دار الشهاب، باتنة،الجزائر.

42. عيسوى،عبد الرحمان محمد،(1974) **دراسات في علم النفس الاجتماعي**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت .

43. عوابدي،عمار،(1990) **القانون الإداري**،ديوان المطبوعات الجامعية،المطبعة الوطنية للكتاب.

44. فراسيس ديف، ومايك وودكوك،(1995)**القيم التنظيمية**،ترجمة أحمد الهيجان،معهد الإدارة العامة،الرياض.

45. فهمي،،مصطفي ،(2002)**الدوافع النفسية** ،دار النشر للطباعة القاهرة.

46. فهمي،مصطفى أبو زيد،(2002)**الإدارة العامة**،نشاطها وأموالها،دار المطبوعات الجامعية،الإسكندرية.

47. قمبر،محمد وآخرون،(1989)**دراسات في أصول الثقافة**،دار الثقافة،،الدوحة.

48. كينيث، ليويد،(2002)**الحمقى في العمل**، مكتبة جرير، ط1.

49. لباد،ناصر،(1999)**القانون الإداري**،التنظيم الإداري،مطبعة حلب،،الجزائر.

50. لعويسات،جمال الدين ،(2002)**السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي**،دار هومة،الجزائر.

51. لعويسات،جمال الدين،(2003)**مبادئ الإدارة**.دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر.

52. مايكل،كول،(2002)**علم النفس الثقافي**،ترجمة كمال شاهين وعادل مصطفى دار النهضة العربية ط1،م1423،بيروت لبنان.

53. مجذوب،فاروق ،(2003) **طرائق ومنهجية البحث في علم النفس**،شركة المطبوعات للتوزيع ط1،.بيروت،لبنان.

54. محمد،علي محمد،(1975) **مجتمع المصنع**-دراسة في علم الاجتماع التنظيم-الهيئة المصرية العامة للكتاب،ط:2.القاهرة.

55. محود،عودة،(1988) **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي**،دار النهضة العربية،بيروت.

56. مصطفى،أحمد السيد،**إدارة السلوك التنظيمي**(رؤية معاصرة).

56. مدكور،إبراهيم وآخرون،(1975) **معجم العلوم الاجتماعية**،سنة،الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة.

57. مقدم عبد الحفيظ،(2003)**الإحصاء والقياس النفسي والتربوي**،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثانية،الجزائر.

58. هوبر،وينفريد ،(1995)**مدخل إلى سيكولوجية الشخصية**، ترجمة،مصطفى عشوي.ديوان المطبوعات الجامعية.

59. وصفي، عاطف،(1981)**الثقافة والشخصية**،دار النهضة،،بيروت.

4 - الرسائل الجامعية:

1. بوياية،محمد الطاهـــر،(2004) **دراســـة الفعاليـــة من خلال بعــض مؤشرات الثقافة التنظيمية**،رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر.

2. الشـــاوي،حمـــد فرحان،(2005) **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**،رسالة ماجستير غيـــر منشورة،كليـــة الدراسات العليـــا جامعـــة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

3. الفالح،نايف بن سليمـــان،(2001) **الثقافـــة التنظيميـــة وعلاقتـــها بالرضـــا الوظيفي في الأجهـــزة الأمنيـــة**،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،، المملكة العربية السعودية.

4. منصـــور، بن ماجـــد آل سعود،(2003)**الثقافـــة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي فـــي الإدارة المحليـــة بالمملكـــة العربية السعودية** رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا جامعة، نايف العربية للعلوم الأمنية،،المملكة العربية السعودية.

3- المجلات والجرائد:

1- إسماعيل بن السعدي،(2002)**الثقافة والثقافة الفرعية(**تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية،مجلة العلوم الإنسانية.جامعة قسنطينة،العدد18 ديسمبر.

2- رجـــب،إبراهيـــم عبد الرحمـــن،(1997) **تشخيص المشكلات النفسية/** الاجتماعية وعلاجها، أعمال الندوة الدراسية الثانية،"نحو برنامج تكاملي لمناهج البحث العلمي بين معارف الوحـــي والعلـــوم الإنسانية" كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية،المملكة العربية السعودية سبتمبر.

3- زايد،أحمد،(2006)**سيكولوجية العلاقات بين الجماعات**،قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيـــف الـــذات،سلسلـــة عالـــم المعرفـــة العـــدد:326 المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب،الكويت.

4- صوفي،عبد الفتاح،(2006)**العنف في أماكن العمل**،صحيفة الوطن،العدد2052 بتاريخ 13ماي(2006)المملكة العربية السعودية.

5- فراج،عثمان،(1992) **الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي** (عبد الحفيظ مقدم)وقائع الملتقي الدولي.المنعقد في 28-30 نوفمبر1992.الجزائر. جامعة الجزائر.

6- مقدم،عبد الحفيظ،(1992) **الثقافة والتسيير**(أعمل الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر (1992) جامعة الجزائر.

7- الهيتي،صلاح الدين،(2005)**تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 1،العدد1،الأردن.

8- آسار،فخري عبد اللطيف،(2006)**أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية** مجلة العلوم الإنسانية(مجلة الكترونية) شهرية، العدد:29 جويلة 2006.

9- الخزندار،جمال الدين 1994 **تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان و الولايات المتحدة**،مجلة الإدارة،العدد:56،سلطة عمان،معهد الإدارة العامة.

10- هيجان عبد الرحمان،1992**أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين** (الهيئة الملكية للجبيل وينبع،وشركة سابك)مجلة الإدارة العامة،العدد 74 الرياض،معهد الإدارة العامة.

1 الوثائق الحكومية:

1- الجمهورية الجزائرية،رئاسة الحكومية،المرسوم الرئاسي رقم 94-132 المؤرخ في 29-05-94 (ج.ر. م.رقم 94.39).

2- المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.(ج.ر.رقم:1985،13)

3- الجمهورية الجزائرية،رئاسة الحكومية،وثيقة دستور.1989

4- الجمهورية الجزائرية،رئاسة الحكومية،المرسوم رقم 89/192 المؤرخ في 17أكتــوبر 1989(ج.رقم:1994/44).

5- الجمهوريـــة الجزائرية،رئاســـة الحكومية،المرســـوم رقـــم 90-09 المـــؤرخ في 1990/04/07 والمتضمن قانون الولاية(ج.ر. رقم:15 /1990).

6- الجمهورية الجزائرية،رئاسة الحكومية،القانون رقم 90-08 المؤرخ في 1090/04/07 المتضمن قانون البلدية(ج.ر. رقم:1990/15).

7- الجمهوريـــة الجزائرية،رئاســـة الحكومية،المرســـوم رقـــم 94- 215 المـــؤرخ في 23 07 -94.يحدد هياكل وهيئات الإدارة العامة للولاية.

8- الجمهوريـــة الجزائرية،رئاســـة الحكومية،المرســـوم رقـــم 92- 347 المـــؤرخ في 1992/09/14 الذي يعـــدل ويـــتمم المرســـوم التنفيـــذي رقـــم 90-285 المـــؤرخ في 1990/09/29 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة بالولاية وهياكلها وعملها.

9- الجمهوريـــة الجزائرية،رئاســـة الحكومية،المرســـوم التنفيـــذي رقـــم:94/215 (ح.ر. رقم: 1984/48).

10- الجمهورية الجزائرية،رئاسة الحكومية،الأمر رقم:03/06 المؤرخ فـــي 15 جـــوان 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للموظيفة العمومية(ج.ر.رقم:2006/46).

11- الجمهورية الجزائرية،رئاسة الحكومية،المرسوم التنفيـــذي رقـــم 90-99 المـــؤرخ في 90/03/72 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري اتجاه موظفي و أعـــوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات وكذلك المؤسسات العمومية(ج.ر.رقم:1990/13).

12- المدريات الولائية بولاية الوادي،القوائم الاسمية للموظفين جانفي.2007

13- مديرية التخطيط لولاية الوادي،التقرير الإحصائي لولاية الوادي- ديسمبر2006.

14- المراقب المالي لولاية الوادي،تقارير وضـــعية المـــوظفين بالمـــدريات الولائيـــة- جانفي2007.

؛ - مواقع الانترنيت:

- http.www.almarefah.com/images،2005 السلمون،عبد المنعم .
- www.alqabas.com، 2006 مهدي السعيد،العمل ومشاكله(الاستقواء على الضعيف)
- http./www.holol.net عسكر،عبد الله 2006 الطباع الشخصية
- www.montadayat intikheb.com. موضوع(هل الظلم من شيم الرجال)
- www uluminsania.net .2006. أسّار فخري عبد اللطيف
- http://www minshawi.com المنشاوي،أ، 2006، التسيب الإداري.
- www .FISEB. COM. م.هربراج.

2 - المراجع الأجنبية:

1- A,MAHION, (1984)**Etudes de droit public algérien**,OPU,Alger,.

2- BLANCHET, ALAIN et TROGNON ,ALAIN,(1994)**La psychologie des groupes**,édition NATHAN. ISBN,.

3- D,BLLINGER et G. HOFSTED,(1987)**les différences culturelles dans le management**:comment chaque pays gère-t-il ses hommes? ed, org.

4- Hélène Denis,(1990)**STRATEGIE D' ENTREPRISE** et incertitudes environnementales :design organisationnel ,culture et technologie economica,.

5- J ,C FAUVERT et J ,R FOURTOU, (1985)**la passion d'entreprise**. ed org,.

6- JEAN BENJAMIN STORA,(1993) **LE STRESS**. Edition Dahlab. ALGER

7- J,P KOTTER et J,L HESKETT,(1991)**CULTURE et performance** : le second souffle de l'entreprise. ed .org,.

8- **LAROUSSE**,(1993)dictionnaire encyclopédique illustré ISBN

9- M,BERGADAA,(1990)**gestion et pédagogie**. MAC Graw hill,.

10-M ,GERVAIS,(1990)**contrôle de gestion et planification** de l'entreprise tome2,economica,3 ed,.

11- M,MENTRI,(1988)**L'administration en qustion**,OPU,alger,.

12- M. thevenet ,**la culture d'entreprise en 9 questions**. Revue française,N°47

13- Out .J .Steven.(1989).**the organition culture. perspectiv**.Chicago Dorsey press.

14- P,DUSSAUGE et B,RAMANANTSOA, (1987)**technologie et stratigie d'entreprise**. ed sciences international,.

15- Perhman,D.& Chriscozdy,P.(1983) **Social psychologie** .C. B .S Collège publishing.

16- R.,reitter et B, ramanantsoa, (1985) **pouvoir et politique** :au-delà de la culture .Mac graw Hill,.

AالملاحقH

4

ملحق رقم:1

مقياس القيم التنظيمية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري- قسنطينة-
قسم علم النفس وعلوم التربية

أ- التعليمات:

أخي الموظف ..

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**.فإن هذا المقياس وضع للتعرف على بعض الجوانب ذات الصلة بالقيم التنظيمية السائدة في المديرية التي تعمل بها.

يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا،ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة،والتي ترى أنها تعكس رأيك.مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا المقياس وضع لغرض البحث العلمي فقط.وعليه فأن جديتك و أجابتك الموضوعية هي السبيل للتحقيق أفضل النتائج.

v **مثال توضيحي لكيفية الإجابة:**

الرقم	الاستجابة / العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
61	العلاقات بين موظفي المديرية توصف بأنها جيدة.					

3 إذا كان رأيك أن العلاقات جيدة للغاية وبشكل دائم أو مستقر اختر (موافق تماما)
3 إذا كان رأيك أن العلاقات جيدة في غالب الأحيان (موافـــــق)
3 إذا كان رأيك أن العلاقات متقلبة وغير مستقرة اختر (غير متأكد)
3 إذا كان رأيك أن العلاقات ليست سيئة إلى حد ما اختر (غيرموافق)
3 إذا كان رأيك أن العلاقات سيئة للغاية وفي أغلب الأحيان اختر (غير موافق إطلاقا)

ب- البيانات الشخصية:

...اسم المديرية التي أعمل فيها: ☐

...الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

...الرتبة المهنية: موظف ☐ أشغل منصب عالي ☐

... الأقدمية المهنية: ☐ سنة

ج- عبارات المقياس:

الرقم	الاستجابة / العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	تصرفات رؤساء المصالح بالمديرية تبين أنهم في موقع المسئولية.					
02	تبذل جهود كبيرة من طرف الوزارة لتحسين مستوى المديرين.					
03	يكافأ الأداء المتميز للمسؤولين على المكاتب والمصالح بالمديرية.					
04	تولى الإدارة عناية كبيرة للتأكد من أن قراراتها المهمة تأخذ بعين الاعتبار.					
05	هناك جهد متواصل من طرف الإدارة للوصول إلى طرق عمل فعالة.					
06	يتجنب المسؤولون في المديرية صرف أموال لا ضرورة لها.					
07	تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية.					
08	تبذل عناية لجعل كل موظف يشعر بأنه جزء من فريق العمل.					
09	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المديرية عادلة .					
10	تدافع المديرية بقوة عن مصالحها سواء في الولاية أو على مستوى الوزارة.					
11	يدرك كل موظف في هذه المديرية ضرورة الاهتمام بالأفراد المتعاملين مع القطاع.					

الرقم	الاستجابة / العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
12	يلقي التجديد والإبداع تشجيعا في هذه المديرية.					
13	للإدارة احترامها في هذه المديرية.					
14	تسعى المديرية إلى تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية .					
15	ينبه المسؤولون في المديرية بصورة منتظمة بخصوص طريقة أدائهم لمهامهم					
16	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات المهمة التي اتخذتها الوزارة نجاحها إلى حد كبير.					
17	يتم تقييم أساليب العمل الجديدة بانتظام لمعرفة مدى فعاليتها في تحسين نشاط المديرية.					
18	تبذل جهود كبيرة لجعل الموظفون بالمديرية يدركون دورهم في التنمية الشاملة للوطن					
19	يمنح الموظفون في المديرية فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات ما.					
20	يتوزع الموظفون على مختلف مصالح المديرية بصفة ملائمة وعقلانية.					
21	توجد عدالة في هذه المديرية وجميع الموظفون يلمسون ذلك في الواقع.					
22	تعالج التهديدات التي تواجهها المديرية بجدية وصرامة.					
23	تؤمن مدريتنا بشعار التنافس مع القطاعات الأخرى في الولاية، أو مع المدريات الولائية الأخرى التابعة لنفس القطاع.					
24	يحترم ويقدر المسئولون في المديرية الأفكار الجديدة التي تقترح لتحسين نشاط المديرية.					
25	من الواضح أن رؤساء المصالح في هذه المديرية يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.					

الرقم	الاستجابة / العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
26	تبذل الوزارة جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين في الإدارة والتسيير.					
27	تتم المكافأت الإدارية – بصورة واضحة–على أساس الأداء في هذه المديرية.					
28	يخطط المسئولون في الإدارة المركزية(الوزارة) جيدا لمستقبل القطاع.					
29	يعرف القطاع الذي أعمل به بالمستوى الجيد لنشاطه وخدماته التي يقدمها للمواطن.					
30	يقيم رؤساء المصالح من طرف المدير حسب مستوى فعالية نشاط مصالحهم.					
31	يوضح سلوك مدير القطاع مدى اهتمامه بمصلحة موظفي المديرية.					
32	يرتبط الموظفون في هذه المديرية ارتباطا شديدا بالمصالح التي ينتمون إليها.					
33	المبادئ الأساسية للسلوك في هذه المديرية مفهومة و واضحة جيدا.					
34	لا تعمل نقابات العمال على عرقلة نشاط المديرية.					
35	تستخدم المنافسة بين مختلف المصالح لرفع معايير الأداء في المديرية.					
36	تحسن المديرية استغلال الفرص عندما تتاح لها.					
37	يمنح المسؤولون في هذه المديرية صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم .					
38	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
39	الأداء الجيد هو المعيار الأساسي لتقييم المسؤولين بالقطاع.					
40	تبلغ قرارات الإدارة المركزية إلى مصالح المديرية بشكل فعال.					

الرقم	الاستجابة / العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
41	المستوى الضعيف للأداء غير مسموح به في هذه المديرية.					
42	يبين المسؤولون بتصرفاتهم أنهم على دراية بالتسيير المالي.					
43	تعتبر هذه المديرية مكان عمل جيد.					
44	يتخلى الموظفون في هذه المديرية عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا.					
45	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المديرية بأنها عادلة.					
46	تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شئ أو شخص يمكن أن يعوق نشاط عمل المديرية.					
47	في هذه المديرية الجميع متفقون على تجنب المنافسة الهدامة بين المصالح.					
48	تحظى مهارات و قدارات الموظفين في المصلحة المالية بتقدير عالي في هذه المديرية.					
49	يحافظ المديرون على خط سير المديرية.					
50	يتم تقييم أداء المدير بصورة منتظمة من طرف السلطات العليا بالولاية أو الوزارة.					
51	يتم مكافأة الموظفين على المبادرات التي تساعد على نجاح المديرية.					
52	يتلقى المديرون تدريبا جيدا في أساليب اتخاذ القرارات.					
53	الجميع يفتخر كونه يعمل في هذه المديرية.					
54	في هذه المديرية يتم التصرف في ميزانية المديرية بحكمة.					
55	هذه المديرية خالية من مظاهر الجهوية أو الحساسيات العرقية.					

الرقم	الاستجابة / العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
56	تسعى المديرية إلى تشكيل فرق عمل فعالة بمختلف المصالح.					
57	تعمل القواعد الإدارية بالمديرية على تسهيل إنجاز العمل و لا تعرقله.					
58	تعمل الإدارة كل ما في وسعها من أجل حماية مصالح هذه المديرية.					
59	يقاس التنافس مع المديريات الأخرى بانتظام.					
60	الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة في هذه المديرية.					

ملحق رقم:2

استبيان سوء السلوك التنظيمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري- قسنطينة-
قسم علم النفس وعلوم التربية

أ- التعليمات:

أخي الموظف ..

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**.والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.فإن هذا الاستبيان وضع للتعرف على بعض الجوانب ذات الصلة ببعض نماذج من سوء السلوك داخل أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية.

يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا،ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة،والتي ترى أنها تعكس رأيك.مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا المقياس وضع لغرض البحث العلمي فقط ونتائجه تسهم في تحسين الإدارة الجزائرية.وعليه فأن جديتك و أجابتك الموضوعية هي السبيل للتحقيق أفضل النتائج.

ب- البيانات الشخصية:

...اسم المديرية التي أعمل فيها: ☐

...الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

...الرتبة المهنية: موظف ☐ أشغل منصب عالي ☐

...الأقدمية : ☐ سنة

ج - استبيان:سوء السلوك التنظيمي:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	ليس من عادتي التجمع رفقة الزملاء لبعض الوقت في احدى المكاتب بلا ضرورة وظيفية.					
02	لا يوجد في المديرية من يستغل معارفه الشخصية للاستقواء على زملائه في العمل.					
03	لا يوجد بين موظفات المديرية من لها مظهر تثير به مشكلات تتعلق بالتحرش الجنسي.					
04	أرفض استغلال منصب عملي للحصول على مكاسب مالية غير شرعية من المتعاملين مع المديرية.					
05	لا أغادر أبدا مكان عملي من أجل تناول قهوة خارج المديرية.					
06	الخلافات التي تحدث –أحيانا- بين الموظفين لا علاقة لها بالصراعات الجهوية أو الحزبية.					
07	الالتزام بمواقيت العمل لا يكفي وحده لقياس كفاءة الموظف.					
08	تلقى الموظفات في هذه المديرية معاملة لائقة.					
09	مضايقة الموظف الجديد سلوك غير مقبول من طرف جميع الموظفين بالمديرية.					
10	أرى أنه من الضروري عدم تخريب سيارات المديرية لأنها تساعد الموظف كثيرا في أداء عمله.					
11	لست في حاجة إلى استخدام أسلوب العطل المرضية لتبرير غياب المتكرر عن العمل.					
12	لا يوجد في مديريتنا من يجعل من نفسه أضحوكة بالتهريج أثناء فترة العمل.					

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
13	يفضل المدير التعامل مع الموظفون الذين يظهرون اهتمام بالعمل،وأنا أحب أن أكون منهم.					
14	رغم قدرة المديرية على تجديد التجهيزات،فأنا أحرص على المحافظة على سلامة التجهيزات القديمة.					
15	انجاز المهام وفي مواعيدها المحددة صفة يتميز بها موظفو هذه المديرية.					
16	أخذ بعض الأغراض من المديرية، للاستعمال الشخصي يعتبر سلوك سرقة بالنسبة إلي.					
17	أرفض المشاركة في مضايقة أي موظف حتى وأن كان هذا الموظف يتقرب من المسؤولين على حساب زملاءه.					
18	يجز الموظفون بالمدرية مهامهم بنفس الوتيرة من النشاط،حتى في ظل غياب المدير.					
19	ضغط العمل وكثرة المهام لا يجعلني–أبدا- أفكر في تعطيل الجهاز أو أدوات العمل التي بحوزتي.					
20	رغم أن عملي يتيح لي فرصة الغياب متى أشاء،فأنا لا أستغل ذلك للتهرب من العمل.					
21	أحاول التقيد حرفيا بكل تعليمات المسؤول ولا أعتبر ذلك نوع من الذل أوالمهانة.					
22	لا يوجد من بين المسؤولين(رؤساء المصالح أو المكاتب) من هو محل سخرية واستهزاء بسبب تصرفاته.					
23	أعتبر أن إخفاء أو تلاف الوثائق الإدارية بهدف الانتقام هو وسيلة غير أخلاقية.					
24	لا أرفض القيام بأي عمل إضافي حتى لو لم يكن هناك تعويض مادي.					

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
25	أحب هذه المديرية وأبدل ما في وسعي للمحافظة على ممتلكاتها.					
26	ليس من عادة موظفي المديرية مواجهة تعليمات الإدارة بسلوك التهكم والسخرية.					
27	في مديريتنا الجميع يحرص على عدم تبديد الورق.					
28	أحرص على أنجاز عملي بشكل جيد خاصة المهام التي لها طابع استعجالي.					
29	لا يوجد في مدريتنا،موظفون لهم ميل إلى إثارة المشاكل بمضايقة زملائهم في العمل.					
30	ليس من اهتماماتي السعي وراء الصفقات التي تحدث داخل المديرية للحصول على مكاسب مالية.					
31	أحرص دائما على إتباع الإجراءات القانونية للحصول على الإذن بالغياب من الإدارة .					
32	حل المشكلات والخلافات بواسطة العنف كالسب أو الضرب سلوك بعيد عن تصرفات العاملين بهذه المديرية.					
33	لا يبدد الموظفون الوقت بالتجمع في رواق المديرية بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي.					
34	مدريتنا خالية من أي مظهر من مظاهر التحرش الجنسي.					

ملحق رقم:3

الدرجات الخام لإجابات أفراد عينة الدراسة

درجـــات الانـــاث		درجـــات الذكـــور		د.منخفضي الاقدمية		د.مرتفعي الاقدمية		درجـــات المسؤولين		د.الموظفين المرؤوسين		درجـــات المجبيـــن		الرقم
س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	
1.02	2.88	**1.09**	3.08	**1.8**	2.8	**1.09**	3.08	**1.09**	3.08	**2.46**	1.86	**1.09**	3.08	1
2.46	1.68	**1.56**	2.91	**1.85**	2.11	**1.56**	2.91	**1.56**	2.91	**1.85**	2.11	**1.56**	2.91	2
3.1	1.25	**1.8**	2.8	**1.02**	2.88	**2.44**	1.86	**1.8**	2.8	**1.02**	2.88	**1.8**	2.8	3
3.45	1.18	**1.85**	2.11	**3.15**	1.86	**2.59**	2.16	**2.59**	2.16	**3.15**	1.86	**1.85**	2.11	4
2.86	1.38	**2.44**	2.86	**2.75**	1.41	**2**	2.16	**1.35**	2.88	**2.75**	1.41	**2.44**	1.86	5
2.09	2.55	**3.15**	1.86	**3.01**	2.16	**2.35**	2.63	**0.99**	3.01	**3.01**	2.16	**1.02**	2.88	6
2.55	1.93	**2.75**	1.41	**1.59**	2.5	**1.35**	2.88	**0.84**	3.18	**1.59**	2.5	**3.15**	1.86	7
2.38	2.55	**3.01**	2.16	**0.9**	3.05	**3.45**	1.18	**3.15**	1.11	**2**	2.16	**2.75**	1.41	8
2.65	2.2	**2.59**	2.16	**3.92**	0.26	**2.86**	1.38	**2.15**	2.45	**0.9**	3.05	**3.01**	2.16	9
2.3	2.88	**1.59**	2.5	**3.1**	1.56	**2.09**	2.98	**1.2**	3.31	**3.92**	0.26	**2.59**	2.16	10
2.15	3.08	**2**	2.16	**2.85**	1.66	**0.99**	3.01	**3.01**	1.13	**3.1**	1.56	**2.46**	1.73	11
2.31	3.05	**0.9**	3.05	**2.46**	1.68	**0.84**	3.18	**2.92**	2.23	**2.85**	1.66	**1.59**	2.5	12
2.23	2.43	**3.92**	0.26	**3.74**	1.43	**2.09**	2.15	**2.56**	3.51	**2.46**	1.68	**2**	2.16	13
3.51	1.43	**3.1**	1.56	**2.46**	1.73	**3.15**	1.11	**3.09**	1.76	**3.74**	1.43	**0.9**	3.05	14
2.45	3	**2.85**	1.66	**1.59**	2.48	**3.74**	1.2	**3.05**	1.1	**2.46**	1.73	**3.92**	0.26	15
2.4	2.91	**3.74**	1.43	**3.1**	1.25	**3.6**	1.06	**2.06**	3.16	**1.59**	2.48	**3.1**	1.56	16
2.45	1.71	**2.46**	1.73	**2.25**	2.33	**2.15**	2.45	**2.12**	2.5	**3.1**	1.25	**2.85**	1.66	17
2.06	2.4	**1.59**	2.48	**0.84**	3.45	**2.15**	2.41	**2.5**	2.9	**2.35**	2.63	**2.46**	1.68	18
2.25	2.1	**2.35**	2.63	**1.2**	3.31	**2.3**	2.91	**2.19**	1.71	**2.25**	2.33	**3.74**	1.43	19
3.1	2.42	**2.25**	2.33	**1.18**	2.9	**2.09**	2.55	**2.45**	0.08	**3.45**	1.18	**1.59**	2.48	20
2.18	2.48	**1.35**	2.88	**2.55**	1.93	**3.1**	1.13	**2.56**	3.15	**2.86**	1.38	**3.1**	1.25	21
2.04	2.18	**2.09**	2.98	**2.65**	2.2	**2.5**	2.38	**2.3**	2.8	**2.09**	2.98	**2.35**	2.63	22
2.71	2.18	**0.99**	3.01	**2.5**	2.56	**2.29**	2.03	**3.1**	2.71	**2.09**	2.15	**2.25**	2.33	23
3.1	1.26	**0.84**	3.18	**2.3**	2.88	**2.38**	2.55	**2.74**	2.78	**3.74**	1.2	**1.35**	2.88	24
2.87	2.61	**2.09**	2.15	**2.05**	3	**3.92**	0.85	**3.15**	2.8	**3.6**	1.06	**3.45**	1.18	25
2.98	2.33	**3.15**	1.11	**2.23**	2.43	**2.15**	3.08	**3.09**	1.22	**2.15**	2.45	**2.86**	1.38	26
2.85	1.85	**3.74**	1.2	**3.51**	1.43	**2.31**	3.05	**2.18**	3.35	**2.15**	2.41	**2.09**	2.98	27
2.98	3.08	**3.6**	1.06	**2.12**	2.5	**2.29**	2.23	**1.91**	1.91	**1.18**	2.9	**0.99**	3.01	28
3.56	1.6	**0.84**	3.45	**2.45**	3	**2.55**	2.45	**3.15**	1.63	**2.3**	2.91	**0.84**	3.18	29
3.23	1.9	**2.15**	2.45	**2.4**	2.91	**2.56**	3.51	**2.04**	2.23	**2.09**	2.55	**2.09**	2.15	30

2.87	3.11	**1.2**	3.31	**2.45**	1.71	**3.09**	1.76	**3.15**	2.48	**2.55**	1.93	**3.15**	1.11	31
3.1	1.36	**2.15**	2.41	**2.06**	1.4	**3.05**	1.1	**3.02**	2.33	**2.5**	2.38	**3.74**	1.2	32
3.65	1.88	**1.18**	2.9	**2.25**	2.1	**2.15**	2.06	**2.96**	2.91	**2.29**	2.03	**3.6**	1.06	33
3.01	2.68	**2.3**	2.91	**2.06**	0.95	**2.98**	1.56	**2.95**	2.1	**2.38**	2.55	**0.84**	3.45	34
2.9	2.5	**3.01**	1.13	**2.5**	2.18	**2.25**	1.96	**2.98**	2.53	**2.65**	2.2	**2.15**	2.45	35
3.52	1.36	**2.5**	2.38	**3.15**	1.06	**3.01**	1.35	**3.11**	2.01	**2.5**	2.56	**1.2**	3.31	36
2.85	2.8	**2.29**	2.03	**3.1**	2.42	**2.97**	3.16	**2.12**	3.05	**3.92**	0.85	**2.15**	2.41	37
2.75	2.65	**2.5**	2.56	**2.18**	2.84	**2.59**	1.38	**2.5**	3.03	**2.3**	2.88	**1.18**	2.9	38
2.46	2.83	**3.92**	0.85	**2.25**	2	**2.76**	2.25	**2.65**	2.48	**2.15**	3.08	**2.3**	2.91	39
2.65	3.05	**2.29**	2.23	**2.5**	2.57	**2.09**	2.5	**3.15**	0.95	**2.31**	3.05	**2.09**	2.55	40
3.6	1.63	**2.55**	2.45	**2.27**	2.08	**2.5**	2.91	**3.15**	2.5	**2.55**	2.45	**3.01**	1.13	41
3.2	1.9	**2.03**	3	**3.15**	1.8	**2.19**	1.71			**2.03**	3	**2.55**	1.93	42
2.75	2.82	**2.56**	3.51	**2.08**	3.15	**3.32**	0.08			**2.15**	2.06	**2.5**	2.38	43
2.15	0.95	**3.09**	1.76	**2.55**	3.06	**2.64**	2.71			**2.98**	1.56	**2.29**	2.03	44
3.15	2.5	**3.05**	1.1	**2.5**	1.15	**3.5**	1.02			**2.25**	1.96	**2.38**	2.55	45
3.56	0.97	**2.15**	2.06	**2.55**	2.95	**2.48**	3.08			**2.23**	2.43	**2.65**	2.2	46
		2.98	1.56	**3.13**	1.45	**2.65**	2.2			**3.51**	1.43	**2.5**	2.56	47
		2.25	1.96	**3.06**	1.7	**2.56**	3.13			**3.01**	1.35	**3.92**	0.85	48
		3.01	1.35	**3.1**	0.41	**2.04**	2.18			**2.12**	2.5	**2.3**	2.88	49
		2.12	2.5	**3.15**	2.48	**2.71**	2.18			**2.59**	1.38	**2.15**	3.08	50
		2.06	3.16	**2.98**	3.08	**3.1**	2.55			**3.32**	0.08	**2.31**	3.05	51
		2.59	1.38	**3.23**	1.9	**3.05**	0.96			**2.4**	2.91	**2.29**	2.23	52
		2.76	2.25	**3.08**	0.33	**2.97**	0.4			**2.45**	1.71	**2.55**	2.45	53
		2.97	0.95	**2.75**	2.25	**2.02**	2.98			**2.06**	2.4	**2.03**	3	54
		2.09	2.5	**2.87**	3.11	**2.98**	0.3			**2.76**	2.25	**2.56**	3.51	55
		2.5	2.9	**3.01**	2.68	**2.37**	1.85			**2.25**	2.1	**3.09**	1.76	56
		2.5	2.18	**3.2**	2.18	**2.3**	2.8			**2.97**	0.95	**3.05**	1.1	57
		3.15	1.06	**2.98**	2.58	**3.15**	1.75			**2.5**	2.18	**2.15**	2.06	58
		2.19	1.71	**2.95**	2.53	**3.1**	2.71			**3.15**	1.06	**2.98**	1.56	59
		3.32	0.08	**2.9**	2.5	**2.74**	2.78			**3.1**	2.42	**2.25**	1.96	60
		2.25	2	**2.85**	2.83	**2.5**	1.31			**2.18**	2.48	**2.23**	2.43	61
		2.5	2.57	**3.15**	2.3	**3.01**	2.51			**2.25**	2	**3.51**	1.43	62
		2.64	2.71	**3.1**	2.3	**3.1**	2.15			**2.5**	2.57	**3.01**	1.35	63

3.5	1.02	**3.1**	2.6	**3.5**	1.66	**2.64**	2.71	**2.12**	2.5	64
2.48	3.08	**3.09**	2.23	**2.81**	1.68	**3.5**	1.02	**2.06**	3.16	65
2.65	2.2	**2.75**	2.65	**3.15**	2.2	**2.48**	3.08	**2.59**	1.38	66
2.27	2.08	**2.5**	3.03	**3.09**	1.22	**2.65**	2.2	**2.45**	3	67
2.56	3.15	**2.65**	2.98	**2.08**	1.98	**2.27**	2.08	**2.4**	2.91	68
3.1	2.55	**2.46**	2.83	**3.35**	1.52	**2.04**	2.18	**2.45**	1.71	69
3.15	1.8	**2.65**	3.05	**2.18**	3.35	**2.71**	2.18	**2.06**	2.4	70
3.05	0.96	**3.08**	1.25	**2.98**	2.38	**3.1**	2.55	**2.76**	2.25	71
2.97	0.4	**3.6**	1.63	**3.5**	0.9	**3.15**	1.8	**2.25**	2.1	72
2.08	3.13	**2.75**	2.82	**3.01**	1.91	**3.05**	0.96	**2.97**	0.95	73
2.02	2.98			**3.15**	1.63	**2.97**	0.4	**2.09**	2.5	74
2.98	2.3			**3.1**	1.26	**2.08**	3.13	**2.5**	2.9	75
2.37	1.85			**2.85**	2.43	**2.02**	2.98	**2.5**	2.18	76
2.3	2.8			**2.25**	1.98	**2.98**	2.3	**3.15**	1.06	77
2.55	3.06			**2.87**	2.61	**2.37**	1.85	**3.1**	2.42	78
2.5	3.15			**2.98**	2.33	**2.55**	3.06	**2.19**	1.71	79
3.15	1.75			**2.85**	1.85	**2.5**	3.15	**3.32**	0.08	80
3.1	2.71			**2.04**	2.23	**3.15**	1.75	**2.18**	2.48	81
2.74	2.78			**3.41**	1.68	**3.5**	1.31	**2.25**	2	82
3.5	1.31			**3.56**	1.6	**3.01**	2.51	**2.5**	2.57	83
3.01	2.51			**3.73**	1.03	**3.1**	2.15	**2.64**	2.71	84
3.1	2.15			**3.15**	0.01	**2.55**	2.95	**3.5**	1.02	85
2.55	2.95			**3.45**	1.73	**3.5**	1.66	**2.48**	3.08	86
3.5	1.66			**3.15**	1.78	**3.13**	1.45	**2.65**	2.2	87
3.13	1.45			**3.12**	1.96	**2.61**	1.68	**2.27**	2.08	88
2.61	1.68			**3.1**	1.36	**3.06**	1.7	**2.56**	3.15	89
3.06	1.7			**3.05**	2.53	**2.08**	1.98	**2.04**	2.18	90
3.15	2.2			**3.56**	1.83	**3.35**	1.52	**2.71**	2.18	91
3.09	1.22			**3.65**	1.66	**2.98**	2.38	**3.1**	2.55	92
2.08	1.98			**3.56**	1.88	**3.5**	0.9	**3.15**	1.8	93
3.35	1.52			**2.98**	1.81	**3.1**	0.41	**3.05**	0.96	94
2.18	3.35			**2.96**	2.91	**3.1**	1.26	**2.97**	0.4	95
2.98	2.38			**2.95**	2.1	**2.85**	2.43	**2.08**	3.13	96

3.5	0.9	**3.33**	1.75	**2.25**	1.98	**2.02**	2.98	97
3.01	1.91	**3.05**	1.8	**2.87**	2.61	**2.98**	2.3	98
3.1	0.41	**3.23**	1.91	**2.98**	2.33	**2.37**	1.85	99
3.15	1.63	**2.98**	2.53	**2.85**	1.85	**2.3**	2.8	100
2.85	2.43	**3.4**	1.53	**3.41**	1.68	**2.55**	3.06	101
2.25	1.98	**3.03**	0.85	**2.98**	3.08	**2.5**	3.15	102
2.04	2.23	**3.11**	2.01	**3.56**	1.6	**3.15**	1.75	103
3.15	2.48	**3.03**	1.73	**3.73**	1.03	**3.1**	2.71	104
3.41	1.68	**2.12**	3.05	**3.15**	0.91	**2.74**	2.78	105
3.73	1.03	**3.15**	1.66	**3.45**	1.73	**3.5**	1.31	106
3.15	0.91	**3.01**	1.72	**3.23**	1.9	**3.01**	2.51	107
3.45	1.73	**3.52**	1.36	**2.75**	2.25	**3.1**	2.15	108
3.02	2.33	**3.04**	1.57	**3.15**	1.78	**2.55**	2.95	109
2.75	2.25	**2.85**	2.8	**2.78**	3.11	**3.5**	1.66	110
3.15	1.78	**3.74**	1.8	**3.12**	1.96	**3.13**	1.45	111
3.12	1.96	**3.94**	1.58	**3.1**	1.36	**2.61**	1.68	112
3.05	2.53	**3.5**	1.55	**3.05**	2.53	**3.06**	1.7	113
3.56	1.88	**3.08**	2.37	**3.56**	1.88	**3.15**	2.2	114
3.65	1.66	**3.74**	0.68	**3.65**	1.66	**3.09**	1.22	115
2.98	1.81	**3.5**	1.33	**3.08**	1.88	**2.08**	1.98	116
2.96	2.91	**3.2**	1.9	**2.98**	1.81	**3.35**	1.52	117
2.95	2.1	**2.65**	2.48	**3.33**	1.57	**2.18**	3.35	118
3.33	1.75	**3.56**	0.97	**3.05**	1.8	**2.98**	2.38	119
3.05	1.8	**3.15**	0.95	**3.01**	2.68	**3.5**	0.9	120
3.2	2.18	**3.15**	0.5	**3.2**	2.18	**3.01**	1.91	121
3.23	1.91			**3.23**	1.91	**3.1**	0.41	122
2.98	2.53			**2.98**	2.58	**3.15**	1.63	123
2.98	2.58			**3.4**	1.53	**3.1**	1.26	123
3.4	1.53			**3.03**	0.85	**2.85**	2.43	125
3.03	0.85			**3.03**	1.73	**2.25**	1.98	126
3.11	2.01			**2.95**	2.53	**2.87**	2.61	127
3.03	1.73			**2.9**	2.5	**2.98**	2.33	128
2.95	2.53			**2.85**	2.83	**2.85**	1.85	129

2.85	2.83	**3.15**	1.66	**2.04**	2.23	130
2.12	3.05	**3.01**	1.72	**3.15**	2.48	131
3.15	1.66	**3.52**	1.36	**3.41**	1.68	132
3.01	1.72	**3.04**	0.87	**2.98**	3.08	133
3.04	0.87	**3.15**	2.3	**3.56**	1.6	134
3.15	2.3	**2.85**	2.8	**3.73**	1.03	135
3.74	1.8	**3.74**	1.8	**3.15**	0.91	136
3.1	2.3	**3.1**	2.3	**3.45**	1.73	137
3.1	2.6	**3.1**	2.6	**3.23**	1.9	138
3.09	2.23	**3.09**	2.23	**3.02**	2.33	139
3.94	1.58	**3.94**	1.58	**2.75**	2.25	140
3.5	1.55	**3.5**	1.55	**3.15**	1.78	141
2.5	3.03	**2.75**	2.65	**2.87**	3.11	142
2.65	2.98	**2.65**	2.98	**3.12**	1.96	143
3.08	2.37	**2.46**	2.83	**3.1**	1.36	144
3.08	1.25	**3.08**	2.37	**3.05**	2.53	145
3.74	0.68	**2.65**	3.05	**3.56**	1.88	146
3.5	1.33	**3.08**	1.25	**3.65**	1.66	147
3.65	2.48	**3.74**	0.68	**3.08**	1.88	148
		3.6	1.63	**2.98**	1.81	149
		3.4	1.33	**2.96**	2.91	150
		3.2	1.9	**2.95**	2.1	151
		3.56	0.97	**3.33**	1.75	152
		2.75	2.82	**3.05**	1.8	153
				3.01	2.68	154
				3.2	2.18	155
				3.23	1.91	156
				2.98	2.53	157
				2.98	2.68	158
				3.4	1.53	159
				3.03	0.85	160
				3.11	2.01	161
				3.03	1.73	162

2.95	2.53	163
2.9	2.5	164
2.85	2.83	165
2.12	3.05	166
3.15	1.66	167
3.01	1.72	168
3.52	1.36	169
3.04	0.87	170
3.15	2.3	171
2.85	2.8	172
3.74	1.8	173
3.1	2.3	174
3.1	2.6	175
3.09	2.23	176
3.74	1.58	177
3.5	1.55	178
2.75	2.65	179
2.5	3.03	180
2.65	2.98	181
2.46	2.83	182
3.08	2.37	183
2.65	3.05	184
3.08	1.25	185
3.74	0.68	186
3.6	1.63	187
3.5	1.33	188
3.2	1.9	189
2.65	2.48	190
3.56	0.97	192
3.15	0.95	192
2.75	2.82	193
3.15	2.5	194
531.22	408.94	

<u>الدرجات الخام لاجابات أفراد عينة الدراسة</u>

الرقم	درجـــات المجيبيـــن		د.الموظفين المرؤوسين		درجـــات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجـــات الذكـــور		درجـــات الانـــاث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
1	3.08	1.09	1.86	2.46	3.08	1.09	3.08	1.09	2.8	1.8	3.08	1.09	2.88	1.02
2	2.91	1.56	2.11	1.85	2.91	1.56	2.91	1.56	2.11	1.85	2.91	1.56	1.68	2.46
3	2.8	1.8	2.88	1.02	2.8	1.8	1.86	2.44	2.88	1.02	2.8	1.8	1.25	3.1
4	2.11	1.85	1.86	3.15	2.16	2.59	2.16	2.59	1.86	3.15	2.11	1.85	1.18	3.45
5	1.86	2.44	1.41	2.75	2.88	1.35	2.16	2	1.41	2.75	2.86	2.44	1.38	2.86
6	2.88	1.02	2.16	3.01	3.01	0.99	2.63	2.35	2.16	3.01	1.86	3.15	2.55	2.09
7	1.86	3.15	2.5	1.59	3.18	0.84	2.88	1.35	2.5	1.59	1.41	2.75	1.93	2.55
8	1.41	2.75	2.16	2	1.11	3.15	1.18	3.45	3.05	0.9	2.16	3.01	2.55	2.38
9	2.16	3.01	3.05	0.9	2.45	2.15	1.38	2.86	0.26	3.92	2.16	2.59	2.2	2.65
10	2.16	2.59	0.26	3.92	3.31	1.2	2.98	2.09	1.56	3.1	2.5	1.59	2.88	2.3
11	1.73	2.46	1.56	3.1	1.13	3.01	3.01	0.99	1.66	2.85	2.16	2	3.08	2.15
12	2.5	1.59	1.66	2.85	2.23	2.92	3.18	0.84	1.68	2.46	3.05	0.9	3.05	2.31
13	2.16	2	1.68	2.46	3.51	2.56	2.15	2.09	1.43	3.74	0.26	3.92	2.43	2.23
14	3.05	0.9	1.43	3.74	1.76	3.09	1.11	3.15	1.73	2.46	1.56	3.1	1.43	3.51
15	0.26	3.92	1.73	2.46	1.1	3.05	1.2	3.74	2.48	1.59	1.66	2.85	3	2.45
16	1.56	3.1	2.48	1.59	3.16	2.06	1.06	3.6	1.25	3.1	1.43	3.74	2.91	2.4
17	1.66	2.85	1.25	3.1	2.5	2.12	2.45	2.15	2.33	2.25	1.73	2.46	1.71	2.45
18	1.68	2.46	2.63	2.35	2.9	2.5	2.41	2.15	3.45	0.84	2.48	1.59	2.4	2.06
19	1.43	3.74	2.33	2.25	1.71	2.19	2.91	2.3	3.31	1.2	2.63	2.35	2.1	2.25

الرقم	درجـــات المجبيـــن		د.الموظفين المرؤوسين		درجـــات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجـــات الذكـــور		درجـــات الانـــاث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
20	2.48	1.59	1.18	3.45	0.08	2.45	2.55	2.09	2.9	1.18	2.33	2.25	2.42	3.1
21	1.25	3.1	1.38	2.86	3.15	2.56	1.13	3.1	1.93	2.55	2.88	1.35	2.48	2.18
22	2.63	2.35	2.98	2.09	2.8	2.3	2.38	2.5	2.2	2.65	2.98	2.09	2.18	2.04
23	2.33	2.25	2.15	2.09	2.71	3.1	2.03	2.29	2.56	2.5	3.01	0.99	2.18	2.71
24	2.88	1.35	1.2	3.74	2.78	2.74	2.55	2.38	2.88	2.3	3.18	0.84	1.26	3.1
25	1.18	3.45	1.06	3.6	2.8	3.15	0.85	3.92	3	2.05	2.15	2.09	2.61	2.87
26	1.38	2.86	2.45	2.15	1.22	3.09	3.08	2.15	2.43	2.23	1.11	3.15	2.33	2.98
27	2.98	2.09	2.41	2.15	3.35	2.18	3.05	2.31	1.43	3.51	1.2	3.74	1.85	2.85
28	3.01	0.99	2.9	1.18	1.91	1.91	2.23	2.29	2.5	2.12	1.06	3.6	3.08	2.98
29	3.18	0.84	2.91	2.3	1.63	3.15	2.45	2.55	3	2.45	3.45	0.84	1.6	3.56
30	2.15	2.09	2.55	2.09	2.23	2.04	3.51	2.56	2.91	2.4	2.45	2.15	1.9	3.23
31	1.11	3.15	1.93	2.55	2.48	3.15	1.76	3.09	1.71	2.45	3.31	1.2	3.11	2.87
32	1.2	3.74	2.38	2.5	2.33	3.02	1.1	3.05	1.4	2.06	2.41	2.15	1.36	3.1
33	1.06	3.6	2.03	2.29	2.91	2.96	2.06	2.15	2.1	2.25	2.9	1.18	1.88	3.65
34	3.45	0.84	2.55	2.38	2.1	2.95	1.56	2.98	0.95	2.06	2.91	2.3	2.68	3.01
35	2.45	2.15	2.2	2.65	2.53	2.98	1.96	2.25	2.18	2.5	1.13	3.01	2.5	2.9
36	3.31	1.2	2.56	2.5	2.01	3.11	1.35	3.01	1.06	3.15	2.38	2.5	1.36	3.52
37	2.41	2.15	0.85	3.92	3.05	2.12	3.16	2.97	2.42	3.1	2.03	2.29	2.8	2.85
38	2.9	1.18	2.88	2.3	3.03	2.5	1.38	2.59	2.84	2.18	2.56	2.5	2.65	2.75
39	2.91	2.3	3.08	2.15	2.48	2.65	2.25	2.76	2	2.25	0.85	3.92	2.83	2.46
40	2.55	2.09	3.05	2.31	0.95	3.15	2.5	2.09	2.57	2.5	2.23	2.29	3.05	2.65

الرقم	درجات المجبيين		د.الموظفين المرؤوسين		درجات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجات الذكور		درجات الاناث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
41	1.13	3.01	2.45	2.55	2.5	3.15	2.91	2.5	2.08	2.27	2.45	2.55	1.63	3.6
42	1.93	2.55	3	2.03			1.71	2.19	1.8	3.15	3	2.03	1.9	3.2
43	2.38	2.5	2.06	2.15			0.08	3.32	3.15	2.08	3.51	2.56	2.82	2.75
44	2.03	2.29	1.56	2.98			2.71	2.64	3.06	2.55	1.76	3.09	0.95	2.15
45	2.55	2.38	1.96	2.25			1.02	3.5	1.15	2.5	1.1	3.05	2.5	3.15
46	2.2	2.65	2.43	2.23			3.08	2.48	2.95	2.55	2.06	2.15	0.97	3.56
47	2.56	2.5	1.43	3.51			2.2	2.65	1.45	3.13	1.56	2.98		
48	0.85	3.92	1.35	3.01			3.13	2.56	1.7	3.06	1.96	2.25		
49	2.88	2.3	2.5	2.12			2.18	2.04	0.41	3.1	1.35	3.01		
50	3.08	2.15	1.38	2.59			2.18	2.71	2.48	3.15	2.5	2.12		
51	3.05	2.31	0.08	3.32			2.55	3.1	3.08	2.98	3.16	2.06		
52	2.23	2.29	2.91	2.4			0.96	3.05	1.9	3.23	1.38	2.59		
53	2.45	2.55	1.71	2.45			0.4	2.97	0.33	3.08	2.25	2.76		
54	3	2.03	2.4	2.06			2.98	2.02	2.25	2.75	0.95	2.97		
55	3.51	2.56	2.25	2.76			0.3	2.98	3.11	2.87	2.5	2.09		
56	1.76	3.09	2.1	2.25			1.85	2.37	2.68	3.01	2.9	2.5		
57	1.1	3.05	0.95	2.97			2.8	2.3	2.18	3.2	2.18	2.5		
58	2.06	2.15	2.18	2.5			1.75	3.15	2.58	2.98	1.06	3.15		
59	1.56	2.98	1.06	3.15			2.71	3.1	2.53	2.95	1.71	2.19		
60	1.96	2.25	2.42	3.1			2.78	2.74	2.5	2.9	0.08	3.32		
61	2.43	2.23	2.48	2.18			1.31	2.5	2.83	2.85	2	2.25		

الرقم	درجات المجبيـــن		د.الموظفين المرؤوسين		درجات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجات الذكـــور		درجات الانـــاث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
62	1.43	3.51	2	2.25			2.51	3.01	2.3	3.15	2.57	2.5		
63	1.35	3.01	2.57	2.5			2.15	3.1	2.3	3.1	2.71	2.64		
64	2.5	2.12	2.71	2.64			1.66	3.5	2.6	3.1	1.02	3.5		
65	3.16	2.06	1.02	3.5			1.68	2.81	2.23	3.09	3.08	2.48		
66	1.38	2.59	3.08	2.48			2.2	3.15	2.65	2.75	2.2	2.65		
67	3	2.45	2.2	2.65			1.22	3.09	3.03	2.5	2.08	2.27		
68	2.91	2.4	2.08	2.27			1.98	2.08	2.98	2.65	3.15	2.56		
69	1.71	2.45	2.18	2.04			1.52	3.35	2.83	2.46	2.55	3.1		
70	2.4	2.06	2.18	2.71			3.35	2.18	3.05	2.65	1.8	3.15		
71	2.25	2.76	2.55	3.1			2.38	2.98	1.25	3.08	0.96	3.05		
72	2.1	2.25	1.8	3.15			0.9	3.5	1.63	3.6	0.4	2.97		
73	0.95	2.97	0.96	3.05			1.91	3.01	2.82	2.75	3.13	2.08		
74	2.5	2.09	0.4	2.97			1.63	3.15			2.98	2.02		
75	2.9	2.5	3.13	2.08			1.26	3.1			2.3	2.98		
76	2.18	2.5	2.98	2.02			2.43	2.85			1.85	2.37		
77	1.06	3.15	2.3	2.98			1.98	2.25			2.8	2.3		
78	2.42	3.1	1.85	2.37			2.61	2.87			3.06	2.55		
79	1.71	2.19	3.06	2.55			2.33	2.98			3.15	2.5		
80	0.08	3.32	3.15	2.5			1.85	2.85			1.75	3.15		
81	2.48	2.18	1.75	3.15			2.23	2.04			2.71	3.1		
82	2	2.25	1.31	3.5			1.68	3.41			2.78	2.74		

الرقم	درجات المجبين		د.الموظفين المرؤوسين		درجات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجات الذكور		درجات الاناث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
83	2.57	2.5	2.51	3.01			1.6	3.56			1.31	3.5		
84	2.71	2.64	2.15	3.1			1.03	3.73			2.51	3.01		
85	1.02	3.5	2.95	2.55			0.01	3.15			2.15	3.1		
86	3.08	2.48	1.66	3.5			1.73	3.45			2.95	2.55		
87	2.2	2.65	1.45	3.13			1.78	3.15			1.66	3.5		
88	2.08	2.27	1.68	2.61			1.96	3.12			1.45	3.13		
89	3.15	2.56	1.7	3.06			1.36	3.1			1.68	2.61		
90	2.18	2.04	1.98	2.08			2.53	3.05			1.7	3.06		
91	2.18	2.71	1.52	3.35			1.83	3.56			2.2	3.15		
92	2.55	3.1	2.38	2.98			1.66	3.65			1.22	3.09		
93	1.8	3.15	0.9	3.5			1.88	3.56			1.98	2.08		
94	0.96	3.05	0.41	3.1			1.81	2.98			1.52	3.35		
95	0.4	2.97	1.26	3.1			2.91	2.96			3.35	2.18		
96	3.13	2.08	2.43	2.85			2.1	2.95			2.38	2.98		
97	2.98	2.02	1.98	2.25			1.75	3.33			0.9	3.5		
98	2.3	2.98	2.61	2.87			1.8	3.05			1.91	3.01		
99	1.85	2.37	2.33	2.98			1.91	3.23			0.41	3.1		
100	2.8	2.3	1.85	2.85			2.53	2.98			1.63	3.15		
101	3.06	2.55	1.68	3.41			1.53	3.4			2.43	2.85		
102	3.15	2.5	3.08	2.98			0.85	3.03			1.98	2.25		
103	1.75	3.15	1.6	3.56			2.01	3.11			2.23	2.04		

الرقم	درجات المجبيــــن		د.الموظفين المرؤوسين		درجات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجات الذكـــور		درجات الانـــاث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
104	2.71	3.1	1.03	3.73			1.73	3.03			2.48	3.15		
105	2.78	2.74	0.91	3.15			3.05	2.12			1.68	3.41		
106	1.31	3.5	1.73	3.45			1.66	3.15			1.03	3.73		
107	2.51	3.01	1.9	3.23			1.72	3.01			0.91	3.15		
108	2.15	3.1	2.25	2.75			1.36	3.52			1.73	3.45		
109	2.95	2.55	1.78	3.15			1.57	3.04			2.33	3.02		
110	1.66	3.5	3.11	2.78			2.8	2.85			2.25	2.75		
111	1.45	3.13	1.96	3.12			1.8	3.74			1.78	3.15		
112	1.68	2.61	1.36	3.1			1.58	3.94			1.96	3.12		
113	1.7	3.06	2.53	3.05			1.55	3.5			2.53	3.05		
114	2.2	3.15	1.88	3.56			2.37	3.08			1.88	3.56		
115	1.22	3.09	1.66	3.65			0.68	3.74			1.66	3.65		
116	1.98	2.08	1.88	3.08			1.33	3.5			1.81	2.98		
117	1.52	3.35	1.81	2.98			1.9	3.2			2.91	2.96		
118	3.35	2.18	1.57	3.33			2.48	2.65			2.1	2.95		
119	2.38	2.98	1.8	3.05			0.97	3.56			1.75	3.33		
120	0.9	3.5	2.68	3.01			0.95	3.15			1.8	3.05		
121	1.91	3.01	2.18	3.2			0.5	3.15			2.18	3.2		
122	0.41	3.1	1.91	3.23							1.91	3.23		
123	1.63	3.15	2.58	2.98							2.53	2.98		
124	1.26	3.1	1.53	3.4							2.58	2.98		

الرقم	درجات المجبين		د.الموظفين المرؤوسين		درجات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجات الذكور		درجات الاناث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
125	2.43	2.85	0.85	3.03							1.53	3.4		
126	1.98	2.25	1.73	3.03							0.85	3.03		
127	2.61	2.87	2.53	2.95							2.01	3.11		
128	2.33	2.98	2.5	2.9							1.73	3.03		
129	1.85	2.85	2.83	2.85							2.53	2.95		
130	2.23	2.04	1.66	3.15							2.83	2.85		
131	2.48	3.15	1.72	3.01							3.05	2.12		
132	1.68	3.41	1.36	3.52							1.66	3.15		
133	3.08	2.98	0.87	3.04							1.72	3.01		
134	1.6	3.56	2.3	3.15							0.87	3.04		
135	1.03	3.73	2.8	2.85							2.3	3.15		
136	0.91	3.15	1.8	3.74							1.8	3.74		
137	1.73	3.45	2.3	3.1							2.3	3.1		
138	1.9	3.23	2.6	3.1							2.6	3.1		
139	2.33	3.02	2.23	3.09							2.23	3.09		
140	2.25	2.75	1.58	3.94							1.58	3.94		
141	1.78	3.15	1.55	3.5							1.55	3.5		
142	3.11	2.87	2.65	2.75							3.03	2.5		
143	1.96	3.12	2.98	2.65							2.98	2.65		
144	1.36	3.1	2.83	2.46							2.37	3.08		
145	2.53	3.05	2.37	3.08							1.25	3.08		

الرقم	درجات المجيبين		د.الموظفين المرؤوسين		درجات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجات الذكور		درجات الاناث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
146	1.88	3.56	3.05	2.65							0.68	3.74		
147	1.66	3.65	1.25	3.08							1.33	3.5		
148	1.88	3.08	0.68	3.74							2.48	3.65		
149	1.81	2.98	1.63	3.6										
150	2.91	2.96	1.33	3.4										
151	2.1	2.95	1.9	3.2										
152	1.75	3.33	0.97	3.56										
153	1.8	3.05	2.82	2.75										
154	2.68	3.01												
155	2.18	3.2												
156	1.91	3.23												
157	2.53	2.98												
158	2.68	2.98												
159	1.53	3.4												
160	0.85	3.03												
161	2.01	3.11												
162	1.73	3.03												
163	2.53	2.95												
164	2.5	2.9												
165	2.83	2.85												
166	3.05	2.12												

الرقم	درجات المجيبين		د.الموظفين المرؤوسين		درجات المسؤولين		د.مرتفعي الاقدمية		د.منخفضي الاقدمية		درجات الذكور		درجات الاناث	
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
167	1.66	3.15												
168	1.72	3.01												
169	1.36	3.52												
170	0.87	3.04												
171	2.3	3.15												
172	2.8	2.85												
173	1.8	3.74												
174	2.3	3.1												
175	2.6	3.1												
176	2.23	3.09												
177	1.58	3.74												
178	1.55	3.5												
179	2.65	2.75												
180	3.03	2.5												
181	2.98	2.65												
182	2.83	2.46												
183	2.37	3.08												
184	3.05	2.65												
185	1.25	3.08												
186	0.68	3.74												
187	1.63	3.6												

الرقم	درجـــات	المجبيـــن	د.الموظفين	المرؤوسين	درجـــات	المسؤولين	د.مرتفعي	الاقدمية	د.منخفضي	الاقدمية	درجـــات	الذكـــور	درجـــات	الانـــاث
	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت	ثق.ت	س.سلوك.ت
188	1.33	3.5												
189	1.9	3.2												
190	2.48	2.65												
191	0.97	3.56												
192	0.95	3.15												
193	2.82	2.75												
194	2.5	3.15												

ثق،ت= ثقافة تنظيمية

س،سلوك،ت= سوء سلوك تنظيمي

Aملخص الدراسةH

&

ملخص الدراسة

® عنوان البحث:الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا-

® إعداد:بوبكر منصور

® إشراف:د.نادية بوشلالق

× مشكلة البحث:

تتمحور الدراسة حول علاقة الثقافة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي،داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.وذلك من خلال التعرف على مستويات كلا المتغيرين،ثم البحث في إمكانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما،انطلاقا من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي توجه سلوك العاملين نحو مسارات معينة.وسوء السلوك التنظيمي كمحصلة لهذه القوى.

× أهمية البحث:

- دور الثقافة التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة.سواء من حيث قوة تماسك هذه الأخيرة، أومن حيث مستوى تحقيقها لأهدافها.
- أهمية سوء السلوك التنظيمي كحقل معرفي جديد وتأثيره في حياة التنظيم.
- تعتبر دراسة سوء السلوك التنظيمي من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي الذي تسعى إليه الإدارة الحديثة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي للتنظيم.

× أهداف البحث:

- معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.
- السعي لفهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة تطوير هذه الإدارة.

× تساؤلات البحث:

- **التساؤل العام**:

هل توجد علاقة ذات دلالـــة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

- **التساؤلات الفرعية**:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمـــي الســـائد فـــي المصـــالح الخارجيـــة للدولـــة بولايـــة الـــــوادي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالـــة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمـــي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

× الفرضيات:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيميـــة بين أفـــراد عينـــة الدراســـة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ســـوء السلـــوك التنظيمـــي بين أفراد عينـــة الدراســـة.

3- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيميـــة وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

× منهج البحث:

عمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي،كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

× نتائج البحث:

توصل الباحث في هذه الدراسة التي مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.
- وجود وفورق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية،الأقدمية.الجنس).
- وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية،ومتغير الأقدمية.وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.
- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

Summary of the research

Thesis Title : **organizational culture and its relationship with the organizational misbehavior in the Algerian public administration**

the external services state of Wilaya-el Oued- (as an example)

Prepared by : Boubekeur Mansour.

Supervisor : D.Nadia Bouchellaleg

Research problem:

our research involves the relationship of the organizational culture with the organizational misbehavior through the indication of both levels ,then the research of any possibility of a relationship of static notion between them; supposing that the organizational culture is one of the strong factors which guide the misbehavior of worker tow ands specific directions and the organizational misbehavior as a sum up of these factors.

Research importance:

1- the role and the importance of the organizational culture in the success of the nodes organizations, including its strength and influence on the level of a achieving its goals
2- the importance of the organizational misbehavior as a now field and its influence on the organization as general .
3- studying the organizational misbehavior considered as a priority in planning and improving the organization which the modern administration aims at in order to reach higher levels of professional performance.

Research Objectives:

- Considering the levels of the organizational culture and the organizational misbehavior in the external services of the state of w. el Oued.
- Considering the relationship of the organizational culture and the organizational misbehavior
- Aiming at the scientific understanding of some of the problems which face the Algerian public administration and suggesting some of the solution that contribute in improving this administration.

Research Questions:

1- the general question: finding out if there is any relationship of static notion between the cultural organization and the organizational misbehavior in the external serrices of the state (of .w. el Oued)?

2-the secondary question:

a) what is the dominating level of the organizational culture in the external serrices of w. el Oued ?

b) which level of organizational culture is more dominating in the external services of the state of w. el Oued?

c) Is there any relationship of static notion between the organizational misbehavior in the external services of w. el Oued.?

Suppositions:

1- There are differences of static notions on the level of the organizational culture among the elements of the sample

2- there are differences of a static notion on the level of the organizational misbehavior in the elements of the sample.

3- there a negative relationship of a static notion between the organizational misbehavior and the organizational culture.

Research Methodology:

On the light of the objectives and question of the study, the researcher used the analytical descriptive methodology to determine, the researcher obtained the required data trough the distributing questionnaire.

Research results:

We arrived at a number of a results which can be summarized into:

1- there is a low level in the cultural organization in the external services of the state of w. el Oued
2- there is a medium level of the organizational misbehavior
3- there differences of a static in the level of the organizational culture for the elements of the sample on all varieties(profession, sex, experience)
4- there is no differences of a static notion of the organizational misbehavior on the sexual variety.
5- there a negative relationship of static notion between the organizational culture and the organizational misbehavior.

Sommaire de la recherche

Titre De LA Thèse: **culture organisationnelle et sa relation avec Le mauvais comportement organisationnel dans l'administration publique algérienne**

Les services extérieurs de l'état : (exemple : Wilaya d'El Oued)

Préparé par: Boubekeur Mansour.

Seperviser par :_ D. Mlle.Nadia Bouchlaleg

Problème de la recherche:

notre recherche implique la culture organisationnelle et sa relation avec le mauvais comportement organisationnel,puis la recherche de n'importe quelle possibilité d'un rapport de notion statique entre eux; à supposer que la culture organisationnel est un des facteurs forts qui oriente le comportement des directions spécifiques d'ans de remorquage d'ouvrier et le comportement organisationnel comme résumer de ces facteurs.

Importance de recherches:

1-le rôle et l'importance de la culture organisationnelle dans le succès des nouveaux organismes , soit comme une force influente de ces derniers , soit au niveau de l'atteinte de ses objectifs .

2-l'importance du mauvais comportement organisationnel comme un nouveau champ de connaissances , et de son influence dans la vie organisationnelle générale .

3-L'étude du mauvais comportement organisationnel considéré comme priorité dans la planification et l'évolution des organisation que l'administration moderne vise à atteindre ses hauts niveaux professionnels.

Objectifs De la Recherche:

- vu les niveaux de la culture organisationnel et du mauvais comportement organisationnel dans les services extérieurs de l'état de la Wilaya d'El Oued
- vu le rapport de la culture organisationnelle et du mauvais comportement organisationnel
- visant la compréhension scientifique de certains problèmes qui se posent à l'administration publique algérienne et à suggérer une partie de la solution qui contribuent en améliorant cette administration.

Questionnements De Recherches:

1 Question Générale: y-a-t-il n'importe quel rapport de notion statique entre la culture organisationnelle et le mauvais comportement organisationnel dans les services extérieurs de l'état de la Wilaya d'El Oued ?

Questionnements Partiels:

a) quel est le niveau de la culture organisationnel dans les services extérieurs de l'état de la Wilaya d'El Oued ?

b) quel est le niveau du mauvais comportement organisationnel dans les services extérieurs de l'état de la Wilaya d'El Oued?

c) Y a-t-il une relation de notion statique entre la culture organisationnel et le mauvais comportement organisationnel dans les services extérieurs de l'état de la Wilaya d'El Oued ?

Suppositions:

1- il y a des différences des notions statiques au niveau de la culture organisationnel parmi les éléments de l'échantillon
2- il y a des différences d'une notion statique au niveau du mauvais comportement organisationnel dans les éléments de l'échantillon.
3- il y a un rapport d'une notion statique négatif entre le mauvais comportement organisationnel et la culture organisationnel.

Méthodologie De la Recherche:

Au départ des objectifs et de la question de l'étude, le chercheur avait l'habitude la méthodologie descriptive analytique .

Résultats de la recherche:

Le chercheur est arrivé à un certain nombre des résultats dans lesquels peut -il récapitulé:

1-il y a un niveau bas dans la culture organisationnel dans les services extérieurs de l'état de la Wilaya d'El Oued.
2-il y a un niveau moyen du mauvais comportement organisationnel dans les services extérieurs de l'état de la Wilaya d'El Oued.
3-là différences d'une charge statique au niveau de la culture organisationnel pour les éléments de l'échantillon sur tous les variétés (profession, sexe, expérience)
4-il n'y a aucune différence d'une notion statique du mauvais comportement organisationnel entre les deux sexes.
5-il y a un rapport de notion statique négatif entre la culture organisationnelle et le mauvais comportement organisationnel.